بسم الله الرحمن الرحيم

Yarmouk University
Yarmouk University

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

التمكين الإداري ومقوماته وأثرة على الإبداع الإداري في شركة المناطق الحرة الأردنية

Managerial Empowerment: Antecedents and its Impact on Managerial Innovation at Free zones Company

رسالة ماجستير مقدمة من

جعفر سليمان القضاة

إدارة الأعمال

إشراف :

الدكتور حسن العيسى

2013

التمكين الإداري ومقوماته وأثرة على الإبداع الإداري في شركة المناطق الحرة الأردنية

جعفر سليمان القضاة

إدارة الاعمال

2013

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أدارة الأعمال 2013م في جامعة اليرموك . اربد

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور حسن العيسى ....مشرفا رئيسا

الأستاذ الدكتور جمال أبو دولة ....عضوا

الدكتور عماد الشواقفة ....عضوا

الإهداء

إلى من علمني إن الأعمال الكبيرة لا تتم ألا بالصبر والعزيمة والإصرار إلى أبي

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر إلى أمي

إلى رفيقة دربي التي سارت معي نحو الحلم خطوة بخطوة إلى زوجتي الغالية زينة

إلى القلوب الطاهرة والرقيقة إلى حماي وحماتي

إلى من هن بالقلب و الروح نورا إلى بناتي فرح و جنى وجود

إلى من أشعروني بدفء حنانهم وحبهمإلى أخي عمر وجميع أخواتي

إلى من اخذ بيدي وأوصلها إلى شاطئ ألامان إلى الأستاذ الدكتور عبد الله الخطايبة

إلى من رفعت راسي عاليا و إلى خالي محمد

اهدي لهم هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

بعد شكر الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الدكتور حسن العيسى لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة كما اشكره على صبره ورعايته لي .

كما اخص بالشكر الأستاذ الدكتور جمال أبو دولة على اهتمامه الذي غمرني به طيلة دراستي الأكاديمية و أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور عماد الشواقفة على ما أبداه من ملاحظات وإرشادات إثناء المناقشة .

وكل الشكر والتقدير إلى الأخ العزيز حيدر عبيسات والصديق حمزة الخصاونة والدكتور عماد الزغول والدكتور علاء الطراونة والدكتور زياد زريقات والأخت هلا الطراونة على المساعدة والاهتمام الذي قدموه لي طيلة فترة أعداد هذه الرسالة .

كذلك اشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لي العون والمساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث .

الباحث :جعفر سليمان القضاة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملخص

التمكين الإداري ومقوماته وأثرة على الإبداع الإداري في شركة المناطق الحرة الأردنية

إعداد :جعفر سليمان القضاة

إشراف الدكتور:حسن العيسى

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومقوماته في شركة المناطق الحرة الأردنية و التعرف على اثر مقومات التمكين الإداري (الثقة،المعرفة والمهارة،الاتصال وانسياب المعلومات)على التمكين كعوامل محفزة للتمكين وزيادة شعور الموظفين بأنهم مُمَكنين، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري من خلال عناصر الإبداع (الطلاقة،الأصالة ،المرونة ،الحساسية للمشكلات) كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري ومعرفة أثر التمكين على عناصر الإبداع .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه مكونة من(53) فقرة تم توزيعها على (250) عاملا بين مدير،رئيس قسم ،رئيس شعبة ،وموظفين وتمت معالجة البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS) حيث تم استخدام النسب المئوية ،والمتوسطات الحسابية ،والانحرافات المعيارية ، وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وتأثير الأبعاد المستقلة على الإبعاد التابعة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- أن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية جاء متوسطا .

2- أن مستوى الإبداع الإداري الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الحكومية الأردنية جاءعاليا .

3- وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لمقومات التمكين على مستوى التمكين.

4- وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري .

5- وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين على عناصر الإبداع.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

1- العمل على تمكين العاملين وإعطائهم مزيدا من الصلاحيات وحرية في اتخاذ القرار

2-الاهتمام بالعاملين والعمل على تعزيز روح الإبداع لديهم عن طريق الاهتمام بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة وتقدير آراءهم ومكافئتهم عليها .

الكلمات الافتتاحية : التمكين الإداري ،الإبداع الإداري،مقومات التمكين ،عناصر الإبداع ،شركة المناطق الحرة الأردنية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

نظرا لما يشهده العالم المعاصر من تحديات وعولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات المتسارعة، ونتيجة لما تعانيه المؤسسات سواء الحكومية منها أو الخاصة من بيروقراطية وروتين وترهل إداري، فقد اتجه التنفيذيون لتطبيق مفهوم الإبداع في المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية ،وقد نظر إلى الإبداع من زوايا عديدة فهناك من اهتم به كعملية ،في حين اهتم البعض ببرامج وطرق تنميته ودراسة العوامل المؤثرة فيه منها الفطرية أو البيئية وخصائص الفرد المبدع (الزغول، 2012)

يُعد الإبداع من العوامل الهامة لنجاح جميع المنظمات والمؤسسات و لاسيما تلك التي تواجه بيئة تنافسيه متغيرة. فهو يقع في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيقها وذلك حفاظا على ديمومتها وبقاؤها .ويُعّرف الإبداع بأنة التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمة أو ابتكار و انجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة و متميزة (خيرالله،2008)

كما يُعّرف الإبداع على أنة القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً،أو منتجات، أو خدمات أوطرقاً وأساليب عمله مفيدة ، وكذلك يعكس القدرات والخصائص التي يتميز

بها الفرد ،والتي تمكنه من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق ، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم وأسلوب عملي لتنفيذ الأعمال بشكل يكفل تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة، متضمنا جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، والمتضمنة اكتشاف وتحديد المشكلة،وإنتاج وتنمية الأفكار ،وتحديدها،وتقييمها،وتنفيذها(أبو جامع،2009)

بالإضافة إلى الاهتمام بمفهوم الإبداع ومحاولة توظيفه وتفعيله في المؤسسات والمنظمات المختلفة فقد دفعت المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ،والضغوط المرافقة للمنافسة منظمات الأعمال إلى الاهتمام بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق المزايا التنافسية ،ومن هذا المنطلق أولت العديد من المؤسسات والشركات اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من أثرٍ فاعلٍ في تحسين الأداء ،ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين في المؤسسات والشركات الرائدة بالإضافة إلى توفير الفرص للعاملين بالقيام بالأدوار المختلفة بكل حرية (العتيبي،2005) .

ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس من خلال توثيق العلاقات بين الإدارة والعاملين ،والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار،وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأتمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات (المعاني ورشيدة ،2009)

وانطلاقاً من ذلك ركزت الإدارة الحديثة على موضوع تمكين الموظفين لأنه يحفز الموظفين على استثمار طاقاتهم وتوظيفها على نحو فاعل كما أنه يعزز الإبداع الفردي و الإبداع الجماعي.

ويعد الإبداع عملية تشاركيه بين جميع وحدات المنظمة .وهنالك العديد من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق حث أفرادها على بذل أقصى جهد كما تقوم بتحفيز المهارات الإبداعية لديهم ،وقد يعزز التمكين تلك المهارات الإبداعية ومن هنا يجب أن يكون التمكين هدفا استراتيجيا.

لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير التمكين على الإبداع الإداري وبيان أهميته في خلق بيئة إبداعية تتواءم مع متطلبات العصر وقادرة على تحقيق أهداف المنظمات وتلبية طموحها وتحقيق رسالتها ورؤيتها.

1 . 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُعد العنصر البشري من أهم مقومات نجاح المنظمات لذا تعمل المنظمات على استغلال مواردها البشرية و إكسابها الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة حيث أصبحت المنظمات الحديثة تضم في هيكلها التنظيمي ما يعرف بقسم أو مديرية الموارد البشرية الذي يعنى بتدريب العاملين وتطوير قدراتهم وإثارة الدافعية لديهم ومساعدتهم على التكيف وحل المشكلات التي تواجههم الشخصية منها والمهنية ويعد التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة و التي تساعد الشركات على استغلال قدرات وطاقات موظفيها وتحفزهم على الإبداع والمبادرة والمبادأة والطلاقة والأصالة في العمل.

و تنبع مشكلة الدراسة من العديد من الملاحظات حيث أن بعض المنظمات برغم توفر الإمكانيات إلا أنها تعاني من ضعف الإنتاجية والقدرات التنافسية وقد يرجع في أحد أسبابه إلى غياب عملية التمكين واعتماد هذه المنظمات على أساليب إدارية تقليدية الأمر الذي لا يشجع الأفكار الإبداعية لدى العاملين فيها.

ومن هنا **تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما مستوى التمكين الإداري في الشركات الحكومية وما أثره على الإبداع الإداري؟**

ينبثق عن السؤال الرئيس عددا من الأسئلة الفرعية الآتية :

1- ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية؟

2- ما مستوى مقومات التمكين الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية ؟

3- ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية؟

4- ما أثر مقومات التمكين على مستوى التمكين الإداري؟

5- ما أثر مستوى التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية؟

3 . 1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على :

- مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية.

- مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية.

- أثر مقومات التمكين الإداري على مستوى التمكين لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية.

- أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية.

- أثر التمكين الإداري على عناصر الإبداع الإداري .

4 . 1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في العناصر التالية :

أولا - الأهمية النظرية :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية المفاهيم التي تناولتها وهي الإبداع و التمكين الإداري حيث ستعمل الدراسة على مراجعة الإطار النظري المتعلق بهذين المفهومين مما يعمل على إثراء المكتبة العربية ولاسيما الأردنية منها بالأدب النظري المتعلق بهذين المفهومين.

ثانيا - الأهمية العملية :

حيث ستقدم الدراسة رؤية واضحة لإدارة شركة المناطق الحرة الأردنية عن مستوى التمكين الإداري وأثره على الإبداع الإداري مما قد يقود إلى اتخاذ القرارات اللازمة ومعالجه نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوه مما يخدم مصلحة الشركات وبالتالي مصلحة الوطن بشكل عام وذلك من خلال استخدام الأدوات التي ستعد لأغراض هذه الدراسة.

ثالثا - الأهمية البحثية :

قد تشكل نتائج هذه الدراسة قاعدة بيانات لإجراء العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال ،كما أنه يمكن الاستفادة من منهجية هذه الدراسة وأدواتها وأساليب تحليل بياناتها وإطارها النظري في الوقت الذي قد تشكل توصياتها منطلقا لإجراء بحوث جديدة في كل من الشركات الخاصة والحكومية وتناول متغيرات أخرى ذات علاقة بالتمكين والإبداع الإداري.

5.1 مجتمع الدراسة وعينتها:

تتكون عينة الدراسة من مجتمعها ممثلا ذلك في جميع موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية ممن هم برتبة ، مدير ،رئيس قسم، رئيس شعبة بالإضافة إلى الموظفين العاديين .والذي يبلغ عدهم 275 موظف.

6 . 1 التعريفات الإجرائية:

أولاً : التمكين الإداري :

يتلخص مفهوم التمكين بأنه توزيع السلطة والأدوار على العاملين في المنظمة وحرية التصرف و إلى التحكم من أعلى إلى أسفل المنظمة، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية (الوادي ،2012).

وفي هذه الدراسة سيتم قياس التمكين الإداري من خلال إجابات العاملين في المؤسسات الحكومية على الأداة التي ستعد لإغراض هذه الدراسة .

ثانياً : الإبداع الإداري:

يعّرف، على انه مجموعة المتغيرات التي تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي أو هو عملية استثمار الأفكار الجديدة و تطويرها وتطبيقها في المنظمة (Awamleh,1994).

ثالثا: شركة المناطق الحرة :

شركة مساهمة خاصة مسجلة لدى مراقب الشركات في وزارة الصناعة والتجارة تحت رقم 810 .

وستقتصر هذه الدراسة على العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية بكافة فئاتهم.

7 . 1 فرضيات الدراسة:

قام الباحث ببناء الافتراضات التالية للدراسة وهي على النحو التالي:

1_ هناك مستوى متوسط من التمكين الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية.

2_ هناك مستوى متوسط لمقومات التمكين الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية.

3_ هناك مستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية.

4/أ_ هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ،بين ثقة العاملين بالإدارة و التمكين الإداري.

4/ب_ هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ،بين ثقة الإدارة بالعاملين و التمكين الإداري

5_ هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ،بين الاتصال وانسياب المعلومات و التمكين الإداري.

6_ هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ،بين المعرفة والمهارة و التمكين الإداري.

7_ هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ،بين الحوافز المادية والمعنوية و التمكين الإداري.

8 _ هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ،بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري .

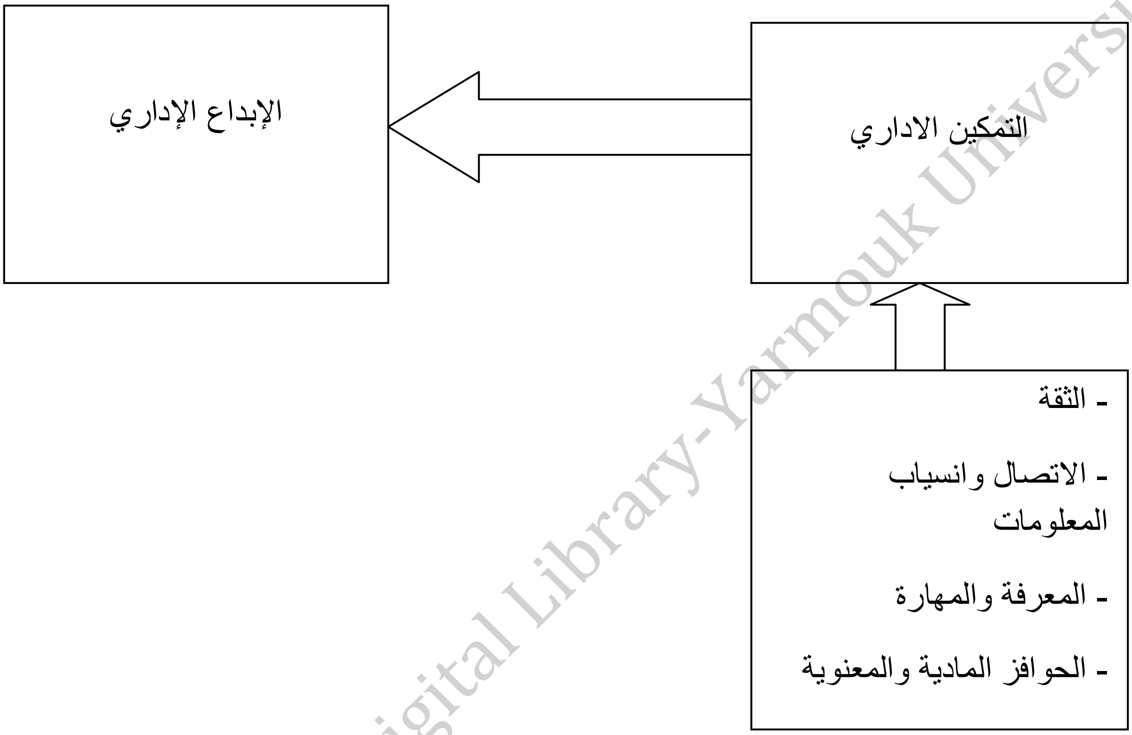
8/أ _ هنـاك تـأثير ايجـابي ذو دلالـه إحصـائية عنـد مسـتوى $(\alpha \leq 0.05)$ ،بـين التمكـين الإداري وعناصر الإبداع المتمثلة ب (الأصالة،الطلاقة،المرونة،الحساسية للمشكلات)

1 . 8 نموذج الدراسة:

من خلال مطالعة الدراسات السابقة توصل الباحث إلى عرض نموذج البحث متضمنا المتغيرات المستقلة و تأثيرها على المتغيرات التابعة كما يوضحه الشكل (1-1) التالي:

شكل (1-1)

نموذج الدراسة



المصدر:إعداد الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري وأثره على الإبداع الإداري في الشركات الحكومية الأردنية، وبذلك فإن هذا الفصل سيتناول الإطار النظري.

أولاً : الإطار النظري:

1.2مقدمة:

يشمل الإطار النظري على مجموعة من المحاور ذات الصلة بموضوع التمكين الإداري و مفهومه وأهميته ومقوماته وخصائص المنظمة المتمكنة وأبعاد التمكين وأشكاله وتطبيقاته ومراحل تطبيقه .

و كذلك الإبداع الإداري من حيث المفهوم وعوامله و معوقاته، والعلاقة بين الإبداع والمفاهيم العقلية الأخرى وأنواع الإبداع ومستوياته.

2.2 التمكين الإداري:

أولت العديد من المؤسسات والشركات اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من أثر فعال في تحسين الأداء والرضا الوظيفي ،ويهتم موضوع مفهوم التمكين بشكل رئيسي في إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين و تحفيزهم والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (العتيبي ،2005).

إن فلسفة التمكين الإداري تقوم على إعطاء الموظفين صلاحيات وحريات أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف. وتأتي أهمية التمكين في أنه يجعل المنظمة أكثر استجابة للمتغيرات المحيطة ،ويخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي ويسهل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية ويساعد كذلك على إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و زيادة الرضا الوظيفي والانتماء لديهم. ويرتبط التمكين بمجموعة من القضايا الإدارية المهمة على رأسها الإبداع الإداري واللامركزية الإدارية و الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وعمل الفريق والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية. كما أنه يُذوب احتكار السلطة بالعمل الجماعي دون التنازل عن الصلاحيات فهو يتعارض مع السلطة المركزية وبقاء القرار مركزا ومنوطا بالرجل الأول في المنظمة بحيث تغيب المسؤولية وتكون القرارات عرضة لمزاجية المدير و أهوائه ورغباته، وهكذا فإن التمكين يقوم على توزيع السلطة وحرية التصرف وحرية التحكم من أعلى إلى أسفل المنظمة ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية.(ملحم ،2006)

1.2.2 مقومات وركائز التمكين:

يتطلب تطبيق هذا المفهوم في مؤسسات الأعمال توفير المناخ الملائم والمناسب وإعداد العاملين فيها. وذلك لأن التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري. فمن أجل النجاح لا بد من توافر شروط ومقومات وأهمها كما ورد لدى (Bowen & lawler,1992) وقد أشار إلى أربعة مقومات رئيسة وهي الثقة،الاتصال وانسياب المعلومات،المعرفة والمهارة ونظام الحوافز والمكافآت.(الحموري والسعود،2009؛القواقنة،2007) وفيما يلي عرض لهذه المقومات :

- الثقة: ويقصد بذلك توفير الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين لأنها تعتبر مقوما جوهريا من مقومات التمكين على إثارة الفرد للتعامل مع الآخرين . واحترام معتقداتهم وكفاءتهم وأمانتهم وصدقهم واهتمامهم وتعمل كذلك على إزالة الحواجز بين العاملين بشكل كبير.

- الاتصال وانسياب المعلومات :ويتمثل ذلك في تفاعل وتواصل إدارة المنظمة مع الموظفين بشكل سلس على نحو يسهل عملية تدفق المعلومات من الإدارة للموظفين وبالعكس لأن المعلومة تعد سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وأداء المهام وحل مشاكل العمل والعملاء. إن غياب المعلومة الصحيحة أو المتجددة يعيق الموظف من التصرف بثقة وتزيد مستوى التردد لديه؛ فالمعلومة تعطي الموظف حرية التصرف والقدرة على مواجهة أي موقف وحل المشكلات وهذا من شأنه أن يعزز عملية الإبداع داخل المنظمات .

- المعرفة والمهارة : تطورت المعرفة في العصر الحديث بشكل كبير حيث أن التطورات التكنولوجية والمعرفية استدعت تغير في الأنماط الإدارية التقليدية و تغير في إدارة الموارد البشرية وتغير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب العملية الاقتصادية في المؤسسة من مديرين ومساهمين وعاملين. كما أن مصطلح إدارة المعرفة الذي ظهر في العصر الحديث دل بشكل واضح على التحول نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات .وذلك لأن المعرفة والمهارة تعزز روح التشارك والتغير بين الإدارة والموظفين وتعطي الموظف شعورا بأنها تقدر ما يملك من مهارة ومعرفة تؤهله لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهه ؛فالمعرفة تمكن العامل من استغلال طاقاته وإمكاناته على نحو فاعل الأمر الذي ينعكس على أدائه وأداء المنظمة.

- الحوافز المادية والمعنوية :تتمثل في تقدير المنظمة لعمل موظفيها وتقديم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة وبشكل عادل ومناسب لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف اعتمادا على دور الموظف واهتماماته. يتطلب التمكين إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية

والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية ،إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء ليس بمنحة مجانية ،فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف. ولذلك فلا بد من توفر نظام حوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح بحيث ترتبط هذه الحوافز بشكل مباشر بأداء العامل، وهذا يعني ان من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يفترض أن يحصل على حوافز مجزيه وهذا ما يؤدي إلى المنافسة بين العاملين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية ويرفع مستوى الكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق لديهم.

2.2.2 التمكين :مفهومة وتعريفة :

يُعد التمكين أحد الأساليب الإدارية الحديثة والذي يشكل محط اهتمام العديد من المنظمات

وأوردت الأدبيات عدة تعاريف لهذا المفهوم:

فقد عرفه (Bowen & lawler,1995) بأنه "إطلاق حرية الموظف في العمل في ضوء قدراته وتصوراته وهو يعكس حالة ذهنية وسياق إدراكي يمكن تطويره لدى الفرد بحيث يجب ألا يفرض عليه من الخارج بين عشية وضحاها، فهو يعكس حالة داخلية للفرد تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفيه الأمر الذي يساعده على اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".

كما يُعرف التمكين على أنه إتاحة درجه مناسبة من حرية التصرف للموظفين بحيث توكل إليهم مهام يؤدونها بدرجه من الاستقلالية مع تحمل المسؤولية عن النتائج، معززين بنظام فاعل من المعلومات يهيئ

تدفقا سريعا لها مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها(أفندي،2003).

ويُعرف (الحراحشه وإلهيتي،2005) التمكين على أنه الطريقة التي تتم بواسطتها زيادة دافع العمل الداخلي (motivation) للعاملين من خلال انخراطهم بأعمالهم ، وهي عملية تمارسها الإدارة وتتمثل بأخذ المبادرات التي تؤثر ايجابيا في طبيعة عمل الأفراد ودافعيتهم بالتأثير على أبعاد التمكين الأربعة وهي القدرة،والمنافسة،ومعنى العمل والخيار.

كما عرفّة (Ginnodo,1997) على أنه قدرة المدراء والموظفين على حل المشكلات التي كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.

وعلى ضوء التعريفات السابقة نستطيع أن نعرف التمكين على أنه حالة ذهنية وسياق إدراكي يتمثل في إعطاء الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف وليس حرية مطلقة مما يؤدي إلى انخراطهم بأعمالهم وزيادة دافعيتهم وإبداعهم.

3.2.2 أهميه التمكين:

تنبع أهميه التمكين من كونه يركز على العنصر البشري و الذي يعد أساس النجاح في منظمات الأعمال(الوادي، 2012)، ومما لا شك فيه أن محاولة التعرف على هذا المفهوم وأثره على العاملين يشكل عاملا مهما في تحديد العوامل المؤثرة والدافعة لأداء عملهم بطريقة أفضل مما ينعكس بالفائدة عليهم وعلى المنظمة في نهاية الأمر .

يُقدم مفهوم التمكين القاعدة الأساسية التي تمكن المنظمات من بناء بيئة تنظيميه تفاعليه وتشاركيه في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما ينعكس ايجابيا على إنتاجية العاملين وزيادة ولائهم

للمنظمات، وتمكن إدارة المنظمة من استغلال الحد الأقصى من طاقات العاملين فيها كونهم العنصر الرئيس لكفاءة وقوة أي منظمه ماليا وتنظيميا.

يرتبط التمكين مع النتائج التنظيمية للمنظمات ويرتبط كذلك بالعديد من المتغيرات والعوامل مثل الابتكار والإبداع وزيادة الفاعلية والاستراتيجيات التنظيمية والتواصل وتدفق المعلومات (lau،2012).وبالتالي فإن من مقومات وركائز التمكين زيادة فاعلية العاملين على الأداء وزيادة قدرة المنظمة على البقاء والتطور والمنافسة ويتأثر ذلك من خلال عدة عوامل أو مقومات تشمل توفير الثقة، والمعرفة والمهارة ،وتوفير الحوافز المادية والمعنوية وإتاحة قنوات الاتصال وانسياب المعلومات على نحو سهل وفعال مما يعزز الإبداع (Spreizer et al,1999) وقد أشارت نتائج بعض الدراسات من قبل (الشرفي،2006؛ Thomas&VeltHouse،1990) إلى وجود علاقة ترابطية قوية بين التمكين والإبداع ، حيث يظهر العاملين في المنظمات التي تمارس التمكين كما حدد أساليبها الإدارية بأنهم أكثر تكليفا وإنتاجية وهم أكثر فاعلية في أداء الأدوار والمهمات التي تطلب منهم.

4.2.2 أبعاد التمكين

لقد حدد (Lashely&McGoldrick,1994) المشار إليه في(العتيبي، 2005ومسعود،2012) إلى خمسة أبعاد للتمكين تتمثل في المهمة وتحديد المهمة والقوة والالتزام والثقافة ومثل هذه الأبعاد توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة. وفي ما يلي عرض مختصر لهذه الأبعاد:

البعد الأول :المهمة (Task)

- يتعلق هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي استخدم من أجلها، وهو يتمثل في الدور أو الوظيفة المناطة بالفرد.

البعد الثاني :تحديد المهمة (Task allocation)

- يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار مدى الاستقلالية المسؤول عنها الموظف للقيام بمهامه،وإلى أي مدى يتم توجيهه، والى أي مدى يحتاج الموظف إلى إذن لإنجاز المهام الموكلة إليه؛ ويعني حدود الحرية المنوطة للعامل للقيام بالمهمة والدور.

البعد الثالث :القوة (Power)

- إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين من وجهة نظر القيادة والعاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد في ضوء عملية التمكين وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين ،وإلى إي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع :الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات حول مصادر التزام الأفراد والالتزام التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس :الثقافة (Culture)

يؤكد هذا البعد على قدرة ثقافة المنظمة في تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية وموجهة للمهمة،والأدوار،والتحكم؛ فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، في حين أن

الثقافة الديمقراطية تعزيز الشعور بالتمكين وتزيد من قدرة العاملين وفاعليتهم على أداء الأدوار بكل حرية ومسؤولية.

5.2.2 مستويات التمكين:

حدد (العقيد، 2003) مستويات التمكين الإداري بثلاثة مستويات و هي:المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى البيئي.

ويهدف المستوى الفردي إلى تطوير الإحساس بالذات وتعزيز الثقة والقدرة الشخصية والقدرة على التواصل والتحاور والتأثير على طبيعة العلاقات والقرارات وكذلك التأثير في تفاعل الأفراد مع الآخرين لتحقيق التأثير المطلوب بدرجة اكبر من التأثير في حالة العمل الفردي أي أن نتاج العمل على المستوى الفردي يجب أن يكون بالمستوى المطلوب، وهذا يعتمد على الموظف نفسه بدرجة كبيرة وعلى قدرته على تحمل أعباء وظيفته وتقديم أفضل أداء فردي ممكن. أما المستوى الجماعي فهو يهدف إلى تطوير القدرة على التنظيم والعمل الجمعي والإحساس بالقوة والمنعة والقدرة الأكبر على التأثير،وذلك من خلال العمل كفريق وليس كأفراد.ان الفرد في هذا المستوى يسخر طاقاته في خدمة فريق العمل ليكون أنتاج الفريق اكبر من إنتاج الأفراد لوحدهم. وبالنظر إلى المستوى البيئي فمن أهدافه تطوير المناخ السياسي والاجتماعي والقواعد الاجتماعية والحوار العام لتدعيم التمكين في المستويين السابقين الفردي والجماعي ؛أي أن يصبح التمكين مناخ سائد في البيئة والمجتمع ويصبح ثقافة متداولة ومعروفة في المنظمة.

6.2.2 خطوات التمكين:

تحتاج المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج تمكين العاملين إلى المعرفة بأن تبنى مفهوم التمكين ليس بحال من الأحوال اختيارا سهلا بل هو عمليه متسلسلة وتدريجية ولذلك هنالك عشر خطوات لتطبيق مفهوم التمكين(العتيبي، 2005 ؛المهيرات،2010؛ford&fottler,1995) وفيما يلي عرض لهذه الخطوات:

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكين العاملين ؛أي توضيح الأسباب من وراء تبنى التمكين، فهل هو لزيادة الإنتاجية أو لتنمية قدرات الموظفين أو لتوزيع السلطات وتخفيف ضغط العمل الواقع عليه. وبغض النظر عن الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يعد أولى خطوات التمكين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد .وهذا يتيح للمرؤوسين التعرف على توقعات الإدارة والمطلوب منهم وهنا يجب على المديرين شرح الهيئة والشكل الذي سيكون علية التمكين. مع تقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين حول المستوى الجديد للسلطات كما ينبغي على المدير أن يحدد بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

- الخطوة الثانية :التغيير في سلوك المديرين:

إن من التحديات الرئيسة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة هو تعلم كيفية التنازل أو التخلي عن السلطة، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم الإدارة. لعملية التمكين. إن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات لتحقيق القوة والسلطة، وفى الغالب يكونوا غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها،

وبالتالي فإن تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

إن أحد التغيرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبنى برنامج التمكين هو تغير دور المدراء؛ فالمدراء بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها من اجل نجاح العملية وهذا يعني أن المدراء يجب أن يلعبوا دور المسهّل والمدرب للعاملين لأن وجود المدير كمدرب يُعد جزء أساسي من عملية التمكين؛ والهدف من وجود المدير كمدرب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارة أدائهم داخل المنظمة .

- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتنازل عنها المدراء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل لهم وللعاملين على حد سواء وذلك من أجل التعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم؛ فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يستطيع المدراء والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

- الخطوة الرابعة :تكوين فرق العمل:

تتطلب جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق الواحد وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي في ما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وإن أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك يتطلب من المرؤوسين العمل بشكل مباشر مع الآخرين؛ فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد

لذي يعمل منفردًا وهكذا تعتبر فرق العمل من المتطلبات الرئيسية في عملية التمكين ،وهذا يتطلب من المنظمة العمل على إعادة تصميم العمل مما يوفر الفرص لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

- الخطوة الخامسة :المشاركة في المعلومات:

لكي يستطيع المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل . وهذا يعني توفير فرص الوصول للمعلومات التي تساعدهم على فهم الكيفية التي من خلالها يمكن لوظائفهم وفرق العمل المساهمة في نجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم وقدراتهم الإبداعية والإنتاجية .

-الخطوة السادسة :اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المدراء اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل كفريق جماعي وهذا يعني أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل واليات توزيعهم على الوظائف وتحديد أدوارهم .

-الخطوة السابعة :توفير التدريب:

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لعملية تمكين العاملين .حيث يجب على المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية كحل لمشاكل الاتصال وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع مستوى المهارات والمستوى الفني للعاملين وزيادة الروح المعنوية لديهم.

- الخطوة الثامنة :الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين

كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المدراء للمرؤوسين أهدافاً يجب تحقيقها ومثل هذه الأهداف تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

- الخطوة التاسعة :وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

يتوقف نجاح التمكين بدرجة كبيرة على ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل ،لان احد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم ألتمكيني.

-الخطوة العاشرة :عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير لان الموظفين يقاومون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن التغيير فأنه من المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإتقان المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين .الأمر الذي يتطلب من الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة .كون التمكين عملية شاملة تأخذ وقتًا طويلا وتشمل جميع المستويات في المنظمة.

3.2 الإبداع الإداري:

يُعد الإبداع إحدى الضروراتِ الأساسيةِ لتطوير المجتمعات عامة وبيئات الأعمال خاصة وعلى مختلف المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو المؤسسية، كما أنه يلعب دورا بارزا في زيادة فاعلية الإدارة وفي إجراء تغيرات جوهرية داخل المنظمة تتمثل بإيجاد مكانة مرموقة للجهة المبدعة وتحسين الجودة للمنتج أو الخدمة لينسجم مع المتطلبات المتجددة للمنتفعين و المستهلكين فالإبداع لم

يقتصر على المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة بل تجاوز ذلك ليشمل جميع أنواع المؤسسات و الأنشطة العقلية الأخرى كالحكومية وغير الربحية والتطوعية وغيرها (الخصاونة ،2011).

1.3.2 عوامل الإبداع:

يُعد الإبداع من أرقى الأنشطة العقلية الإنسانية لما ينطوي عليه من إنتاج أشياء أو أفكار جديد نافعة ومفيدة ،فالإبداع عملية عقلية معقدة تشتمل على مجموعة من العناصر أو المكونات (الفاعوري،2005؛نصيروالعزاوي،2011؛ السويدان والعدلوني، 2002؛ الزغول ،2012).وفيما يلي عرض لمثل هذه العناصر أو المقومات:

- الطلاقة؛ تقاس الطلاقة وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل مميزة للطلاقة تشتمل : الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) و يرتبط هذا النوع بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس وإنتاج الأفكار. وهنالك الطلاقة الترابطية (Associational Fluency)وتعنى بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة. في حين أن الطلاقة التعبيرية تتضمن سهولة بناء الجمل والتعبير عن الأشياء والأحداث .
- المرونة؛ التغيير في التفكير والنظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو ادعاء المهمة أو إستراتيجية العمل بتغير طرق متعددة كما تشمل في اتجاه التفكير لإعطاء معان جديدة للموقف .

- الأصالة؛ وتعني إنتاج ما هو غير مألوف وما هو بعيد المدى، أو إنتاج شي بطرق جديد ومثل هذا الإنتاج يجب أن يكون ذا فائدة يعود بالنفع على الإنسان بالوقت الذي يجب أن يكون فيه قابلا للتطبيق.
- الحساسية للمشكلات؛ تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد و يعي الأخطاء ونواحي القصور، ولديه الإحساس بالمشكلات قبل وإثناء حدوثها (.عبدالعزيز،2006).

2.3.2 الإبداع: مفهومه وتعريفه

تعددت تعريفات الإبداع نظرا لاختلاف وجهات النظر حوله فهنالك من عنده سمة شخصية فطرية وهنالك من نظر إليه على أنه عملية يمكن تطويرها لدى الأفراد بالخبرة والتدريب في حين أن البعض الآخر ركز علية كناتج (الزغول ،2012)

فقدعرّفه (Woodman et al, 1993) المشار إلية في (الحسينية،2009)،بأنه خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمه أو أشياء جديدة تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيميةوذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

كما عرفه (هيجان A،1999) على أنة قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الإفراد والجماعات والمنظمات.

وعرّفة (حمود،2002) بأنه محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعًا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان أنتجت وان تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع.

أما (Peers) والمشار إليه في الفاعوري (2005) فقد عوّف الإبداع بأنة تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرق غير تقليدية في تحقيق انجاز تتوافر فيه سمات الأصالة والابتكار والنفعية .

وهناك من عرفة على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجيات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراعات الإبداعية في احد ميادين الحياة الإنسانية (جروان ،2009).

3.3.2 مراحل الإبداع:

هنالك العديد من التصنيفات لمراحل الإبداع وأكثرها شهرة تصنيف (والاس) الذي يرى بأن الإبداع الى يحتاج أربعة مراحل: مرحلة الإعداد والتحضير ،مرحلة التبصير والتفريخ ،مرحلة البزوغ والاستشراف ومرحلة التحقق أو التنفيذ (الفاعوري،2005؛الشرفي،2006؛ ؛محمد،1991). وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

مرحلة الإعداد والتحضير،يسعى الفرد في هذه المرحلة على المعرفة والمهارات اللازمة ومكونات الخبرة التي تمكنه من تحديد المشكلة و التعرف على متغيراتها .

أما مرحلة التبصير والتوليد ففيها يبذل المبدع الجهد الكبير في سبيل حل المشكلة حيث في هذه المرحلة يتم التفاعل بين شخصية المبدع وموضوع المشكلة و يعمل على توليد الحلول وبدائل الحلول الممكنة من جهة أخرى وهنا قد يترك المشكلة وينشغل في موضوع آخر حتى يتيح للأفكار الترابط معا.

وفي مرحلة البزوغ والإشراق، تولد الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة أو الموضوع حيث يأتي الحل بشكل مفاجئ وكل المطلوب من المبدع التمسك به.

وفي المرحلة الأخيرة و هي مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ وفيها يبدأ الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة والتحقق من صحتها وتحديد الطرق التي يمكن تطبيقها لان العمل الإبداعي لا يتحقق إلا إذا أنجزت هذه المرحلة وتم توظيف الحل .

4.3.2 معوقات الإبداع:

يعد الإبداع الإداري مهما لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، الذي يقودهم إلى الشعور بأنهم جزءا من المنظمة التي يعملون فيها ولديهم الاستعداد للمشاركة بأفكار ومقترحات إبداعية مما ينعكس على أدائه وانجازه وبالتالي ينعكس على المؤسسة ككل ويشكل ضمانة لبقائها ونموها وزيادة قدرتها التنافسية (العتيبي، 2011)

إلا أن هنالك العديد من المعوقات التي تعوق الإبداع الإداري وقد صنفت هذه المعوقات إلى المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية والثقافية،المعوقات النفسية والعاطفية،المعوقات الإدراكية (عبد الوهاب، 1995؛عساف،1999؛الفاعوري،2005؛عبدا لعزيز،2006؛الحارثي،2012)

المعوقات التنظيمية:تتمثل المعوقات التنظيمية في العوامل الناتجة عن البيئة التنظيمية الداخلية والتي تحد من الإبداع لدى الموظفين وتتمثل هذه العوامل بالالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والخوف من التغيير وتفضيل حالة الاستقرار ،ومركزية الإدارة وضعف الولاء التنظيمي، وعدم سهولة اتصال العاملين والمسئولين في الإدارة العلياء لتوصيل الأفكار الإبداعية،وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع العاملين على الإبداع.

المعوقات الاجتماعية والثقافية: والتي تتمثل في الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع والتي يسعى الفرد في هذه المجتمعات غالبا القيام بأعمال تتناسب مع الأعراف والتقاليد خوفا من مواجهة الانتقاد والتجاهل (عبدا لوهاب،1995).

المعوقات النفسية والعاطفية ،وتتمثل هذه المعوقات في الخوف من المبادرة خوفا من الوقوع بالخطأ وذلك لضعف الثقة بالنفس والتفكير النمطي لدى الكثير من الموظفين (جروان ،2009).إضافة إلى الخوف من الفشل وعدم توقع المستقبل.

المعوقات الإدراكية: تتمثل هذه المعوقات بعدم إدراك الإفراد والعاملين لجوانب المشكلة بسبب عزلها عن سياقها أو تضييق نطاقها أو صعوبة أدراك العلاقات غير المباشرة بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق بحيث تعامل الأفكار دون تعمق وينظر إليها على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش مما يشكل حاجزا كبيرا في وجهه الإبداع (العنقري، 2001).

5.3.2 مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع في ثلاثة مستويات :الإبداع على مستوى الفرد والإبداع على مستوى الجماعة والإبداع على مستوى المنظمة (العنزي،2004؛ woodman et al, 1993).

الإبداع الفردي : يظهر الإبداع على مستوى الفرد لدى الإفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية كالقدرة على الإدراك والإحساس بالمشكلات وكذلك يمتلكون دوافع ذاتية أكثر من غيرهم ولديهم الشعور بالتحدي والرغبة في التجديد أو التغيير و التجريب .

أما **الإبداع على مستوى الجماعة**: فيتمثل في التعاون بين جماعة محددة لتطبيق أفكار يحملونها لحل مشكلة معينة أو لتقديم طريقة جديدة لأداء أعمال آو لإنتاج سلعة أو خدمة.في حين أن **الإبداع على مستوى المنظمة**، وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات. والتي تتصف بما يلي: وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين، والبساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية ولديها الحزم واللين من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لابد منها ولا تهاون في تطبيقها وفي الوقت ذاته فيها استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة وتفضل الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً وتهتم كذلك بالإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل وتوظف التوجه ألقيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.كما أنها تؤكد الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها. (الشبيني، 1997).

6.3.2 مستويات الأعمال الإبداعية:

صنف تايلور الأعمال الإبداعية في خمسة مستويات وقد أشار إليها (جروان ،2009؛السويدان والعدلوني،2002) وفيما يلي عرض لهذه المستويات :

الإبداع التعبيري: يتميز المبدعون في هذا المستوى بالتلقائية والاستقلال وغالبا ما يكون في مجال الأدب والفن والثقافة .

الإبداع المنتج أو التقني يتميز المبدعون في هذا المستوى بانجاز أعمال كاملة ببراعة وغالبا ما يكون في مجال تقديم منتجات كاملة .

الإبداع الإبتكاري : في هذا المستوى يكون للمبدع قدرات على إدراك علاقات جديدة بين أجزاء مختلفة ويقوم المبدع بربطها مع بعضها أو دمج معلومات غير ترابطية مع بعضها للحصول على شي جديد .

الإبداع التجديدي: يقوم المبدع في هذا المستوى بتقديم اختراع جديد أو نظرية جديدة تكون مختلفة عن النظريات السائدة .

والإبداع التخيلي يعتبر أعلى مستويات الإبداع وأرفعها فهو يتضمن مبدأ جديدا أو نظرية أو افتراضا جديدا ينعكس أثرها على المجتمع .

7.3.2 الإبداع والمفاهيم العقلية الأخرى:

هنالك مفاهيم عقلية أخرى تستخدم في بعض الأحيان كمترادفات للإبداع مثل (الابتكار،الذكاء والريادة) كما يوجد علاقة بين الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى مثل (الذكاء و التفكير). (هيجان B،1999؛ابوجامع والطويل،2009؛الخصاونة،2011)

إن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية كما أشار إليها(Cook,2000)حيث أن الأفكار ،والعاملين ،والتمويل تشكل مدخلا للمنظمة المبدعة و التي بدورها تؤدي إلى توليد أفكار جديدة ومألوفة وإبداعية تساعد على الإبداع والنمو وزيادة العائد على الاستثمار وتحقيق المكاسب المادية .

ومن وجهة نظر (Amabile،1988) "فإن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملة لبعضها بعضا ولكن الإبداع شي والابتكار شي آخر، حيث أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقه تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة الذين يعملون سويا، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة الإدارية وبهذا فهي عرفت الإبداع على أنه عملية عقلية و نظرت إلى الابتكار الإداري على أنه عبارة عن عملية التطبيق الناجح للأفكار المبدعة.

وبالنظر للعلاقة بين الإبداع والتفكير: نجد أنها علاقة وثيقة لأنه لا يمكن الوصول إلى الإبداع بدون التفكير لأن الإبداع يتولد عن التفكير، وهكذا فإن الإبداع هو نتاج معالجات التفكير للأشياء والأحداث عن طريق المفاهيم والكلمات والصور والرموز العقلية، كون أن للتفكير مفاهيم ودلالات متعددة منها الحكم أو الاعتقاد أو التوقع أو القصد والنية أو الاستدلال أو التذكر والاسترجاع أو اتخاذ قرار في مسألة معينه أو التخيل والإبداع. (خير الله ،2008)

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الإبداع والريادية: فالإبداع والريادية مصطلحان متداخلان مع بعضهما بعضا بحيث كل منهما يكمل الآخر ويربط بينهما علاقة تكاملية يساعد كل منهما الأخر في دعم الكيان ألمنظمي وجلب إليها ما يسمى بالجديد والقيمة المضافة التي هي من أهم خصائص الإبداع والريادية على السواء والتي من خلالها تتميز المنظمات عن بعضها البعض وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها سواء كان المنتج سلعي أو خدماتي أو معلوماتي.

وتبرز العلاقة بين الإبداع و الريادة أيضا من خلال التوافق في الخصائص والسمات الشخصية كالجرأة ، والشجاعة ، والمخاطرة،والحماس ، والتحدي ،والذكاء.والتوافق في الخصائص الاجتماعية وتأثيراتها المختلفة مثل تأثير المجتمع والبيئة والأسرة والمنظمة والحكومة وأصحاب المصالح لأن كل منهما يتأثر بتلك الخصائص كما يؤثر فيها وكذلك يحتاج التوافق في الخصائص

الاقتصادية التي تساعد في دعم المبدع والريادي في تحقيق ونجاح أفكارهم،حيث أن المبدع يحتاج إلى الدعم بالحوافز المادية، وكذلك الريادي حتى تطبق أفكاره الريادية ويصبح ريادي، يجب إن يدعم أفكاره ومشاريعه الريادية بالجوانب المادية حتى تتحقق ويكتب لها النجاح. وهكذا فان الريادي والمبدع يسعيان إلى تحقيق التميز،التفرد،ألمكانه التنافسية،الربحية،والابتكار والتطوير والخروج عن المألوف وإضافة قيمة.ولديهما التوافق في بعض الخصائص التنظيمية كالمهارة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والقدرة على التواصل مع الآخرين.والتوافق في اتجاه العمل والمجتمع المستهدف : ويعني أن كل منهما يسعى إلى الإتيان بالجديد للمصلحة الفردية أو الجماعية أو المؤسسية كما إن كل منهما يسعى إلى التعامل مع السوق سواء كان السوق محلي أو إقليمي أو دولي آو صناعي أو تجاري ويتعامل كل منهما مع المنتج سواء كان المنتج ملموس أو غير ملموس (الخصاونة ،2011).

أما عن علاقة الذكاء بالإبداع فهنالك خلط بين الإبداع والذكاء. إلا أن هنالك فرق واضح بين الذكاء والإبداع فالذكاء قدرات ذهنية وفكرية تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة الملائمة. و يشمل أيضاً القدرات التي تساعد الإنسان على أداء وظيفة ما بصورة أفضل من غيره أو على مواجهة المشكلات بنجاح. لذلك فإن اختبارات الذكاء هي أسئلة تتطلب إجابات منطقية ومحددة على عكس أسئلة الإبداع.

أما الإبداع، فهو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجِدّية ويتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة أو إيجاد علاقات لم تكن معروفةأي إيجاد شيء لم يكن موجوداً من قبل أو تقديم أفكار لم يتطرق إليها أحد من قبل وتساهم في تطوير الحياة وتحسينها.(الحسينية،2009).

8.3.2 العوامل التـي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يتأثر الإبداع بالعديد من العوامل وتصنف على أنها عوامل داخلية و عوامل خارجية تساعد في تنمية العملية الإبداعية(العنزي، 2004 ؛النمر، 1992).وهي على النحو التالي :

1- العوامل الداخلية:

يتعرض الفرد الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكن إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وتتفاوت هذه المنبهات من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

أ- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ينتج عنة المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين و خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. حيث أن هناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

1- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

2- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

3- تبسيط المستويات الإدارية.

4- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

ومثل هذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تلعبدوراً مؤثراً في نشاطات وإنجازات التنظيم وتعمل على إذكاء روح الإبداع بين أفراده بشكل قد يفوق الموارد المالية والتقنية المتاحة.

ب- جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

ج- الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.

- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

- يجب أن يكون الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

ج- اتخاذ القرارات:

إن العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعة جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

2- العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

أ- الأسرة:

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات ألخارجية فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميزة لسلوكه. فسلوك الفرد داخل العمل هو انعكاس

صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل وعلية فان نجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

ب- التعليم:

للعملية التعليمية دور مؤثر في حياة الفرد العملية، فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: المناهج ،الأستاذ و الطالب. وأهداف السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لابد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعليّم ألحديثه في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل ألمعلومات والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم والمنهاج الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في الوصول للمعرفة غالبا ما يكونتعليماً مثمراً وتكون نتائجه ذات مردود على الفرد فالتعليم لا يقاس بعدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فحسب وإنما الذي يعمل على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

ج- وسائل الإعلام:

إن لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهمٌ في خلق بيئة ابتكاريه قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن

وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر وتعزز فرصة التحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

د- دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به. وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

سيتم في هذا الفصل استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة وسيتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث لهذه الدراسات:

1.3 الدراسات العربية:

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع والتمكين الإداري والتي تناولت بعض المتغيرات ومن هذه الدراسات :

(الحراحشة والهيتي،2005) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين ، وفنيين وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو اثر التمكين الراداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إن للتمكين الإداري والدعم التنظيمي اثر ذو دلالة على المستوى الإبداعي لدى العاملين.

وأجرى (البشابشة،2008) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة ألاقتصاديه الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا مهما وذا دلاله إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي(تنوع المهارات والقدرات ،وتنوع الكفاءات ، وتنوع الخبرات) أوضحت النتائج ضرورة تنمية الموارد الإبداعية والدعم وتشجيع العاملين من خلال التمكين يؤدي الى نجاح أهداف السلطة

وقام (أبو جامع والطويل،2009) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية متنوعة بوزارة التربية التعليم الأردنية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية إن الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين في المنظمة التربوية كانت

متوسطة وان درجة الإبداع الإداري كانت متوسطة وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة التنظيمية وفي امتلاك القدرات الإبداعية لدى الموظفين في المنظمة التربوية الأردنية كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية والدورات التدريبية في مجال الإبداع الإداري في إدراك الثقافة التنظيمية وفي امتلاك القدرات الإبداعية لدى الموظفين في المنظمة التربوية الأردنية لصالح المتدرب و دلت النتائج على ان المستوى الأدنى من متغيرات المستوى التعليمي والخبرة أكثر إدراكا للثقافة التنظيمية وأكثر امتلاكا للمقدرات الإبداعية في المستوى الأعلى عموما وأظهرت النتائج أيضا أنة كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.

(الحموري والسعود ،،2009) دراسة هدفت إلى تحديد درجه التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وأثر ذلك على دافعيه الانجاز لديهم وقد توصلت هذه الدراسة إلى ان هناك مستوى متوسط من التمكين يتمتع به القادة الأكاديميون في الجامعات الرسمية مع تمتعهم بدرجه دافعيه كبيره ووجدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ايجابيه بين درجه التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية ومستوى دافعيه الإنجاز لديهم.

وأجرى (أبازيد،2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين وأثرة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن وأجريت الدراسة على 328موظفاً وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عالي من التمكين لدى العاملين كما تبين إن هناك تأثير دال إحصائيا للتمكين على المواطنة التنظيمية وأوصت الدراسة بتعزيز مفهوم التمكين ومفهوم سلوك المواطنة.

أمـا (الضـلاعين،2010) فقد أجـرى دراسـة هـدفت إلـى التعـرف علـى أ ثـر التمكـين الإداري فـي تميـز منظمات الأعمال وتم اخذ شركة الاتصالات الأردنية كحالة دراسية .ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة،وتوصلت الدراسة الى إن مستوى إدراك العاملين في شركة ا لاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعًا وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضًا بدرجة مرتفعة كما أظهرت.وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمات الأعمال مثل شركة الاتصالات الأردنية وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عمليًا في ألشركة وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق،والعدالة في ألمعاملات لما لها من أثر في بناء منظمات متميزة.

وفي دراسة أخرى قام بها **(ابو حمور،2010)** هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها مع دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات وقد توصلت الدراسة إلى إن مستوى ممارسة الإبداع الإداري كان يدرجه متوسطه وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلاله إحصائية في درجة ممارسة الابداع الإداري في مراكز الوزارات الأردنية تغرى إلى النوع الاجتماعي للإبعاد(الحساسية للمؤسسة والإنتاج) لصالح الذكور ولم تكن هناك فروق ذات دلاله إحصائية للإبعاد (ألطلاقه ، المرونة ، الأصالة وروح المجازفة).

وأظهرت الدراسة وجود اثر ايجابي في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في دعم الإبداع الإداري بكافه مكوناته في أفراد الوزارات الأردنية بين وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى وأظهرت الدراسة تقديم الحوافز والمكافآت بشكل دوري ونشر الوعي والمعرفة وعقد الو رشات وحلقات النقاش يؤثر ايجابيا الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في العمل الحكومي كما أن إزالة عوائق الاتصال بين المدير والموظف تشجع العملية الإبداعية لدى العاملين.

- دراسة **(أبو بكر، 2010)** هدفت هذة الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة ، وبلغ عدد أفرادها 383 ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية و أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية مثل الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين للتمكين تعزى لمتغير الخبرة. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسئوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولاءهم التنظيمي.

وقام **(نافلة وفلاق،2011)** بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع ألموظفين وتكونت عينة الدراسة من (82) موظفا وموظفه من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)،و أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري ، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة على العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات ألأردنية وإعادة النظر في الرواتب والحوافز ووضع برامج ترقية بعيدا عن المحسوبية.

أما (**السالم، 2011**) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة. ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم المنهج الوصفي ألتحليلي والمنهج ألميداني من خلال جمع المعلومات من عينة بلغت (312) من العسكريين (ضباط وضباط صف) العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهممها أن التمكين الإداري المتمثل في مقوِّماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق ألمعلومات الثقة ألتنظيمية والحوافز الثقافة ألتنظيمية المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع التمكين ألإداري من حيث إنه يسهم في حل بعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة.وكذلك العمل على تعزيز وتنمية وتطوير مقوِّمات التمكين الإداري المتاحة حالياً في المنظمات العامة .

وأجرى (**المبيضين والطراونه،2011**) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلاله إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات للمشاركة في اتخاذ ألقرارات تطبيق إدارة عمل ألفريق إيجاد ثقافة الإبداع، تدريب العاملين وتعليمهم السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية تعزي للمتغيرات الديمغرافية الجنس والعمر ،المؤهل العلمي الخبرة الوظيفية المستوى الوظيفي

كما أجرى (**مسعود ،2012**) دراسة هدفت الى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان اثر المتغيرات المستقلة (الجنس ،المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص الأكاديمي والمرحلة التعليمية ومهارة استخدام الحاسوب والتأهيل والتدريب والعمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم . واهم ما

توصلت آلية الدراسة اهو أن هنالك علاقة ارتباط قوية جدا بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية

2.3 الدراسات الأجنبية:

أجرى **(Gandz, 1990)** دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم تمكين العاملين، وأبعاده المتعددة، وكيفية قياسه والفوائد التي يحققها لكل من العاملين والمنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أن ارتفاع مستويات شعور العاملين بالتمكين من خلال العديد من الطرق وفي كافة المستويات الإدارية ومنح الأفراد حرية تحديد الأهداف والمشاركة ووضع الخطط والمساهمة في تطبيقها يزيد من المزايا التنافسية للمنظمة ويدعمها.

أما **(Bowen & Lawler, 1992)** أجرى دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين ، حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الاعتبار عند وضع نظم المكافآت وقد خلص الباحثان إلى ضرورة أن يعي الأفراد جيداً كيف تتم مكافآتهم وضرورة أن يتسم نظام المكافأة بالعدالة والموضوعية حيث تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم المستمر بالإضافة إلى ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات.

وفي دراسة أخرى قام بها **(Parker & Price, 1994)** هدفت إلى التعرف على مدى إدراك العاملين للسلوك الداعم من جانب المديرين لمرؤوسيهم في العمل والمشاركة واتخاذ ألقرارات حيث شملت الدراسة منظمات مختلفة النشاط ، وطبقت على 800 من العاملين والمديرين بها، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن هناك علاقة بين مستوى إدراك العاملين للسلوك الداعم للمديرين

وشعور العاملين بالتمكين. حيث أن المديرين الذين يمارسون القوة بشكل مؤيد وداعم يمثلون عامل إيجابي للدعم المستمر لمرؤوسيهم. وأظهرت كذلك انه كلما زاد تمكين المديرين لمرؤوسيهم زادت قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات بفاعلية.

وأجرى **(Kirkman & Rosen, 1999)** دراسة هدفت إلى التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. وقد طبقت الدراسة على (111) فريق عمل يعملون في أربعة منظمات وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج يتمثل أهمها في أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرقالعمل قد تحسن نتيجة شعور أعضاء الفرق بالتمكين و أن فرق العمل الأكثر تمكيناً لديها مستويات أكبر من الإنتاجية والقدرة على المبادأة والمبادرة و أن لديها كذلك مستويات اكبر في خدمة العملاء ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة.

وقام كل من **(Sekowsko et al,2011)** بإجراء دراسة هدفت إلى التحقق من العلاقة بين التمكين والإبداع والتدويل والانجاز لدى الشركات الهولندية الصغيرة والمتوسطة واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة وتبين من خلال الدراسة أن المكونات للتمكين والإبداع والتدويل والإنجاز هي المصدر الرئيسي لمقومات التنافسية الإيجابية في إطار ثورة المعلومات كما أن تكنولوجيا المعلومات استخدمت لتقوية العلاقات بين التمكين والإبداع والتدويل والانجاز وتبنت الدراسة بعض التوصيات لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتهم في تطوير كفاءة المنظمات وتتلخص التوصيات:

- تفعيل مفاهيم متعددة الأبعاد لأغراض تمكين الموظفين والابتكار والعالمية.

- تحديد العلاقات المتبادلة بين تمكين الموظف والإبداع والعالمية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضعها في سياق قدرة التكنولوجيا المعلوماتية.

- تحديد القدرة المعلوماتية على تمكين الموظف والإبداع والعالمية وتأثيرها على العلاقات المتبادلة بين هذه العمليات.

كما أن **(Erturk,2012)** اجري دراسة هدفت إلى استكشاف أثر التمكين النفسي والثقة عند المشرفين على تقييم القدرات الإبداعية عند العاملين لدى مصانع مختلفة في تركيا وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك ثلاث من أربعة أبعاد للتمكين النفسي يمكن أن تؤثر ايجابيا في القدرات الإبداعية للعاملين والأبعاد هي الكفاءة ،التنافسية ،الأثر والثقة في المشرفين كبينت أن بُعد الثقة في المشرفين له علاقة وسطية تتوسط العلاقة بين بعدين من أبعاد التمكين النفسي وهي المعنى والأثر والقدرات الإبداعية للعاملين .

وفي دراسة قام بها **(Eggink,2012)**هدفت إلى تحديد الكيفية التي ينبغي من خلالها قياس أداء الإبداع وتوصل الباحث إلى أنه لا يوجد طريقة مقبولة لقياس أداء الإبداع وأن نظام قياس الإبداع يتأثر بقرار السياسات للتطوير. واستخدم الباحث التحليل الوصفي والدراسة التطبيقية وتوصل الباحث إلى ضرورة أن يكون هنالك تفريق بين القدرات الإبداعية و انجاز الإبداع .كما توصل الباحث إلى أن هناك العديد من المصاعب لقياس الإبداع منها عدم وجود تعريف محدد للإبداع وعدم تطابق خصائص الإبداع وصعوبة تحديد الإبداع ومقارنته مع الابتكار ونقص الإحصاءات والاختلافات في أهمية الإبداع ودرجة تأثيرها.

أما **(Marane,2012)** فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المتوسط للثقة في المنظمات وتأثيره على التمكين النفسي والتصرفات الإبداعية .وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة متوسطة للثقة في المنظمات وتأثيرها على العلاقة بين التمكين النفسي والتصرفات الإبداعية وأبرز نتائج الدراسة:

- على المنظمات أن تكون واعية لأهدافها العليا حيث أنه بدون الثقة لا تستطيع المنظمات الوصول الى أهدافها العليا لان الطاقات الإبداعية لا يتم تحفيزها.
- تحتاج المنظمات إلى تطوير مستوى التمكين النفسي وثقتهم بأنفسهم لأنه لا تستطيع الوصول إلى تصرفات أبداعية بدون أدراك وثقة القيادة والتقليل من الثقة يقود المنظمات إلى التراجع.
- تحتاج المنظمات إلى تطوير ثقافتها المؤسسية بطريقة إبداعية.

وأجرت **(Amabile,2012)** دراسة تناولت نظرية عناصر الإبداع باعتباره نموذج شامل لمكونات اجتماعية ونفسية للفرد لإنتاج إعمال إبداعية وعرفت النظرية الإبداع على أنة أنتاج أفكار ومخرجات غير مألوفة وملائمة إلى بعض الأهداف وهنالك أربعة أهداف ضرورية لأي استجابة للإبداع ثلاثة منها تتعلق بالأفراد و واحد من خلال البيئة الاجتماعية المحيطة التي يعيش فيها الفرد والنسخة الجديدة من النظرية تضم الابتكار المؤسسي والإبداع والتي تنتقل ضمنا إلى بيئة العمل بواسطة المدير و وضعت هذا المدخل مكونات الإبداع وكيفية تأثيرها في عملية الإبداع ونلاحظ من خلال التوسع بهذه النظرية أن الإبداع الفردي بقي ثابتا ولكن أضيف إلى المكونات الأربعة التي تؤثر في الإبداع من خلال عمل الفريق الواحد والتي تهدف إلى تعزيز المهارات على مستوى الأفراد وعلى مستوى الإدارة وعلى مستوى الجاهزية أو الدوافع.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

يتعرض هذا الفصل إلى منهج الدراسة ويشمل تصميم الدراسة وطرق جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة ومنهجية و أداة الدراسة (الإستبانة) وإجراءات الدراسة والأساليب المستخدمة في عملية تحليل البيانات وعرض لأهم الصعوبات التي واجهت انجاز هذه الدراسة.

1.4 تصميم الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي التحليلي وذلك لأن الدراسة الحالية تعد من أوائل الدراسات العربية وحسب علم الباحث التي تناولت موضوع التمكين وأثره على الإبداع لدى العاملين في الشركات الحكومية الأردنية.

2.4 طرق جمع البيانات:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسين للحصول على البيانات ذات العلاقة وهما:

- المصادر الثانوية وتمثلت بالكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك لغرض توضيح المفاهيم الأساسية وتشكيل الإطار النظري .

- المصادر الأولية : تمثلت في استبانه تم تطويرها لغرض جمع البيانات من قبل المبحوثين حيث تم توزيعها على العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية وتم تحليل البيانات من اجل الوصول إلى النتائج.

3.4 مجتمع الدراسة وعينتها :

يتألف مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية ومن كافة المستويات لتشمل المدراء،رؤساء ألأقسام، رؤساء الشعب ،والموظفين والبالغ عددهم (275)في حين تم توزيع أداة الدراسة على عينة قوامها (250)عامل أي بنسبة 92%من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (213) ما نسبته (85%) وبعد تدقيقها تم استبعاد (27)استبانه لعدم صلاحيتها ونتيجة لذلك اشتملت العينة على (186)موظف إي ما نسبته 87%من مجتمع الدراسة و هؤلاء تم تحليل استجابتهم على أداة الدراسة .

4.4 أداة الدراسة (الإستبانة)

من أجل جمع البيانات اللازمة عن أسئلة الدراسة تم الرجوع الى استبانات الدراسات السابقة وهي بمثابة أداة هذه الدراسة وقد مرت عملية تطويرها بمرحلتين هما :

1- المرحلة الأولى : مراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشره بموضوع الدراسة وهو الإبداع الإداري مثل دراسة (الشرفي ، 2006؛ العنزي،2006؛السويطي،2009؛أبو حمور ،2010؛العجلة،2008) وكذلك موضوع التمكين الإداري من خلال مراجعة دراسات (Hayes,1994؛ Melhem,2006؛ القواقنة ،2007) وقد تم تعديل بعض الفقرات بما يتوافق مع عينة الدراسة وطبيعة البحث دون المساس بمضمون الفقرات التي تم تعديلها . بالإضافة الى الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوعي التمكين والإبداع وفي ضوء ذلك تم وضع فقرات الأداة بصورتها الأولية.

2- المرحلة الثانية: تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص للتأكد من شموليتها وعلاقتها بالموضوع المراد قياسه و موضوع فقراتها ومن ثم تم عرضها على مجموعه من الأساتذة

المختصين لإبداء أرائهم وملاحظاتهم حول الأداة أو أية تعديلات يرونها مناسبة. وتتألف من جزئين كما يظهر في ملحق(1).

الجزء الأول:ويشتمل على المعلومات الديمغرافية مثل نوع الوظيفة والمستوى الوظيفي الجنس ، العمر ، المؤهل ، سنوات الخدمة.

الجزء الثاني: يهدف إلى قياس كل من مستوى التمكين وكذلك قياس مستوى الإبداع ويتألف من ثلاثة محاور .

المحور الأول : قياس مستوى التمكين ويشتمل على الفقرات من (1-12) وعددها (12) فقرة

المحور الثاني : لقياس أثر مستويات التمكين (الثقة، الاتصال وانسياب المعلومات ، الحوافز المادية والمعنوية ، المعرفة والمهارة) ويشتمل الفقرات من (13-30) وعددها 18 فقرة.

المحور الثالث : لقياس مستوى الإبداع الإداري و عددها (23) فقرة ويشتمل الفقرات (31-53) وتقيس عناصر الإبداع (ألطلاقه ، المرونة ،الأصالة ، الحساسية للمشكلات) علما أن الإجابة على فقرات الأداة تتطلب اختيار احد البدائل وفق تدريج ليكرت الخماسي حيث تعطى الدرجة (1) للاستجابة غير موافق بشدة و(5) للاستجابة موافق بشده .

ولغايات الحكم على استجابات المفحوصين وتصنيفها اعتمد التدريج الآتي (النجار،2003) :

(1- 2.33) درجة منخفضة.

(2.33-3.66) درجة متوسطة.

(3.66- 5) درجة عاليه

5.4 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.

1.5.4 صدق الأداة (Validity)

للتأكد من صدق الأداة وأنها تقيس ما وضعت من أجله تم عرضها على (6) محكمين من المختصين في علم الإدارة وذلك لإبداء الملاحظات حول مدى إنتماء الفقرات للسمات موضع القياس وكذلك حول مدى موضوعها و ملاءمتها لأهداف الدراسة ووضوح الصياغة اللغوية وقد اعتمد محل أجماع (4) من (6) لقبول الفقرة وفي ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم تم أخراج فقرات الأداة بصورتها النهائية وذلك كما يظهر في الملحق (1)

2.5.4 ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بثبات الأداة قدرتها على إعطاء نفس النتائج آو نتائج متقاربة مع ثبات الظروف.

ومن اجل التأكد من ثباتها تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (20) فردا واستخدم معامل الثبات كرونباخ آو ما يسمى بالاتساق الداخلي وقد بلغت قيمة هذا المعامل لجميع فقرات الأداة (0.87)في حين يوضح الجدول (4-1) قيم معامل الثبات لإبعاد الأداة.

ويلاحظ من الجدول (4 -1) أن درجة الثبات تتراوح بين 0.739 في حدها الأدنى و 0.899في حدها الأعلى وتبين هذه النتائج قدرة فقرات الاستبانة على قياس ومستوى التمكين وتأثير مقومات التمكين على التمكين وقياس مستوى الإبداع واثر التمكين على عناصر الإبداع.

جدول (4-1)

معاملات الاتساق الداخلي لإبعاد الاداة

n=186

معامل الاتساق	البعد	التسلسل
0.739	التمكين	1
0.805	الثقة	2
0.815	الاتصال وانسياب المعلومات	3
0.734	المعرفة والمهارة	4
0.706	نظام الحوافز والمكافآت	5
0.880	الطلاقة	6
0.837	المرونة	7
0.840	الأصالة	8
0.860	الحساسية للمشكلات	9
0.899	جميع الفقرات	10

6.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات إفراد العينة على كل فقرات الأداة.

3- معامل كرونباخ الفا (cronbach alpha) لقياس ثبات الأداة.

4- استخدام اختبار العينة الأحادي (One Sample T-Test) لمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والوسط الفرضي للمتغير.

5- استخدام تحليل الانحدار (Regression) لدراسة العلاقة بين متغير تابع ومجموعة من المتغيرات المستقلة.

7.4 محددات الدراسة:

1_ اقتصار هذه الدراسة على العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية مما يقلل من إمكانية تعميمها على باقي المنظمات الأخرى.

2_ عدم الإدراك الفعلي من بعض الموظفين في القطاع العام لمفهومي التمكين الإداري والإبداع الإداري والذي قد يؤثر على إجابتهم.

3- صعوبة قياس الإبداع وعدم توفر آليات واضحة لقياسه .

4_ قلة عدد الدراسات التي تناولت أثر موضوع التمكين من الإبداع وخاصة في القطاع العام على حد علم الباحث .

محددات زمانية: اجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2013/2012

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتعرض هذا الفصل لنتائج الدراسة خلال الإجابة عن الأسئلة التي تم تحديدها في الفصل الأول .وفيما يلي وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ثم يلي ذلك عرض لأسئلة الدراسة ومناقشتها

1.5 وصف خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول (5-1) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس ،المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ،المستوى الوظيفي)

- متغير الجنس : يشير الجدول إلى أن (84 %) من عينة الدراسة هم من الذكور في حين أن الإناث تشكل ما نسبته (15.6%) ،وهذا يعكس تدني نسبة الإناث العاملات في الشركات الحكومية الأردنية
- متغير المؤهل العلمي : تشير النتائج إلى إن نسبة الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس يشكلون النسبة الأعلى حيث يمثلون ما نسبته (39%) ،في حين ان حملة شهادة الدراسات العليا تشكل اقل نسبة حيث يمثلون ما نسبته وتبلغ (7 %) ،وقد جاء حملة الثانوية العامة توجيهي فاقل في المرتبة الثانية حيث يمثلون ما نسبته (36%) وبلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم (17.7%)وهذا يشير غالبا إن العينة المبحوثة لديها قدرا متوسطا من التعليم
- متغير سنوات الخبرة : يظهر الجدول ان نسبة (9.7%) من أفراد العينة لديهم خبرة اقل من 5 سنوات ويمثل ذو الخبرة المتوسطة (5-10) سنوات ما نسبته(21%) ،أما العاملين الذين

لديهم خبرة (11-15) سنة يمثلون ما نسبته (16.7%) ،في حين إن الموظفين ذو الخبرات العالية يمثلون ما نسبته (52.7%) ،من العينة

- متغير المستوى الوظيفي : يظهر الجدول(5-1) ،أن نسبة الموظفين بلغت (68.8) في حين ان رؤساء الشعب يمثلون ما نسبته (6.5%) من العينة أما رؤساء الأقسام فيشكلون (15.%) ونسبة المدراء (9.7%)، وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة هم من المرؤوسين .

جدول رقم (5-1)
خصائص عينة الدراسة

n=186

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير	
84.4	157	ذكر	الجنس
15.6	29	أنثى	
36.0	67	توجيهي فاقل	المؤهل العلمي
17.7	33	دبلوم	
39.2	73	بكالوريوس	
7.0	13	دراسات عليا	
9.7	18	اقل من 5	سنوات الخدمة
21	39	5-10	
16.7	31	11-15	
52.7	98	أكثر من 15	
68.8	128	موظف	المستوى الوظيفي
6.5	12	رئيس شعبة	
15.1	28	رئيس قسم	
9.7	15	مدير	

2.5 تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

في هذا الجزاء يتم تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة حيث سيورد الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من أبعاد الدراسة .

1.2.5 اختبار الفرضية الأولى :

"هناك مستوى متوسط من التمكين الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية"

للإجابة عن هذه الفرضية تم أيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الجزء المتعلق بالتمكين الإداري من الأداة والجدول (5-2) يوضح ذلك:

يبين الجدول (5-2)، أن مستوى التمكين لدى العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.19) بانحراف معياري(0.59) .ويلاحظ من الجدول أن اقل مستوى إجابات للفقرة "ارغب بإعطائي مزيدا من الصلاحيات "آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (2.25) وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم قدرا متوسطا من الصلاحيات ويرغبون بمزيد من الصلاحيات لزيادة تمكينهم وكان أعلى متوسط إجابات للفقرة ""لدي سيطرة كبيرة على كيفية أدائي لوظيفتي" آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.68) وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم سيطرة عالية على كيفية أدائهم لعملهم

كما أن المتوسطات الحسابية الفقرات (5 ،10، 7، 1، 8، 9، 2)   تراوحت قيمتها بين (3.60-3.25) ،وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم حرية تصرف وبإمكانهم القيام بتغيرات تتعلق ببعض

جدول رقم (5-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين الإداري

n=186

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	لدي سيطرة كبيرة على كيفية أدائي لوظيفتي.	3.68	1.16	1	عالية
10	ستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب حلاً فورياً .	3.60	1.05	2	متوسط
7	تتسم وظيفتي بتنوع المسؤوليات.	3.55	1.20	3	متوسط
1	يسمح لي القيام بما يلزم لتأدية وظيفتي بأعلى مستوى.	3.51	1.00	4	متوسط
8	يتم تشجيعي لمعالجة المشكلات المرتبطة بعملي بنفسي.	3.38	1.16	5	متوسط
3	لدي السلطة الكافية للتعامل مع مشكلات العمل في حال حدوثها	3.30	1.11	6	متوسط
9	بإمكاني القيام بتغييرات ببعض الجوانب المرتبطة بعملي كلما تطلب الأمر ذلك .	3.27	1.22	7	متوسط
2	أتمتع بالسلطة اللازمة لحل المشكلات عند حدوثها.	3.25	1.08	8	متوسط
6	لا أحتاج لموافقة المدير عند معالجتي للمشكلات.	2.91	1.19	9	متوسط
4	مرٌ بالعديد من الإجراءات الروتينية والقوانين غير المرنة لتغيير الأشياء.*	2.65	1.01	10	متوسط
11	يتطلب انجاز عملي إتباع إجراءات روتينية محددة .*	2.60	1.13	11	متوسط
12	ارغب بإعطائي مزيدا من الصلاحيات .*	2.25	1.17	12	متوسط
	المتوسط العام	**3.19**			**متوسط**

*(Revers Question)

جوانب عملهم ، كما أن الإدارة تقوم بتشجيعهم على حل المشكلات بدرجة متوسطة، وأن الموظفين أنفسهم يستطيعون التعامل مع المشكلات التي تتطلب منهم حلولا فورية .وكما أن (52%) من أفراد

عينة الدراسة هم ممن خبرتهم العملية تزيد عن 15 سنة فهذا قد يفسر قدرة إفراد العينة على التعامل مع المشكلات باستقلالية واكتساب ثقة الإدارة بمنحهم درجة متوسطة من التمكين والقيام بتغيرات ببعض جوانب العمل .

اما الفقرات (6، 4، 11) ، فبلغت المتوسطات الحسابية لها بين (2.91-2.607) وهذا يشير الى ان الموظفين قد لا يحتاجون إلى موافقة مدرائهم لمعالجة بعض المشكلات وان لديهم درجة تمكين متوسطة وهذه النتيجة تدعم إلى قبول الفرضية الأساسية (هناك مستوى متوسط من التمكين الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية).

2.2.5 اختبار الفرضية الثانية:

"هناك مستوى متوسط لمقومات التمكين الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية"

قامت هذة الدراسة بقياس مستوى مقومات التمكين الاداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الاردنية وهي على االنحو التالي :

- الثقة :

يبين الجدول رقم (5-3) أن مستوى الثقة لدى العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية حقق درجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.278). ويلاحظ من الجدول أن اقل مستوى إجابات للفقرة " لدي قناعه تامة بان الإدارة تصغي إلى مقترحات العاملين حول تحسين طرق الانجاز "آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.10) وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم قدرا متوسطا من القناعة بان الإدارة تصغي الى مقترحاتهم وارائهم حول تحسين العمل وأعلى متوسط إجابات كان للفقرة "مديري مقتنع تماما بأنني لست بحاجه إلى مراقبه لانجاز العمل." آذ بلغ متوسط الإجابات على

الفقرة (3.65) وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم القناعة بدرجة متوسطة بان الإدارة تصغي الى مقترحاتهم وتسمع أرائهم لتحسن وتطوير العمل

بينما بلغت المتوسطات الحسابية للفقرات (13,14,15) التي تقيس مستوى ثقة العاملين بالإدارة (3.130) وبانحراف معياري (870.) وهذا يشير إلى أن العاملين لديهم ثقة متوسطة بادرتهم .في ا حين المتوسطات الحسابية للفقرات(16,17,18) والتي تقيس مستوى ثقة الإدارة بالعاملين (3.426) وبانحراف معياري (909.) وهذا يشير كذلك إلى أن ثقة الإدارة بالعاملين كذلك متوسطة ولكنها اعلي من ثقة العاملين بالإدارة .

جدول رقم (5-3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة

n=186

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17. مديري مقتنع تماما بأنني لست بحاجه إلى مراقبه لانجاز العمل.	3.65	1.11	متوسطة
18.هناك قناعه من مديري بقدرتي على اتخاذ القرارات اللازمة دون الرجوع إليه.	3.32	1.05	متوسطة
16. يعترف مديري بقدراتي على العمل باستقلاليه تامة.	3.31	1.09	متوسطة
13.لدي ثقة تامة بان مديري سوف يقدر الانجاز المتميز.	3.18	1.20	متوسطة
14.تحتكر الإدارة الفضل في الانجاز لنفسها دون الإشارة إلى مساهمة العاملين.	3.11	1.01	متوسطة
15. لدي قناعه تامة بان الإدارة تصغي إلى مقترحات العاملين حول تحسين طرق الانجاز.	3.10	1.05	متوسطة
المتوسط العام	**3.27**		**متوسط**

- الاتصال وانسياب المعلومات :

جدول رقم (5-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال وانسياب المعلومات

n=186

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
عالي	1.175	3.74	22. يتم توظيف أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير المعلومات في الشركة مثل الانترنت والانترانت .
متوسط	1.197	3.19	21. تتدفق المعلومات بين الإدارة والعاملين بصورة سهلة وميسرة
متوسط	1.217	2.88	20. تأخذ الشركة بالمقترحات التي أقدمها.
متوسط	1.233	2.81	19. تصغي إدارة الشركة لمقترحات العاملين .
متوسط		**3.15**	**المتوسط العام**

يبين الجدول رقم (5-4) أن مستوى الاتصال وانسياب المعلومات لدى العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.154) ويلاحظ من الجدول أن اقل مستوى إجابات للفقرة " تصغي إدارة الشركة لمقترحات العاملين "آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (2.81) وهذا يشير إلى أن الإدارة تصغي لمقترحات العاملين بدرجة متوسطة وأعلى متوسط إجابات كان للفقرة " يتم توظيف أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير المعلومات في الشركة مثل الانترنت والانترانت." آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.74) وهذا يشير إلى أن أدارة الشركة تستخدم الأنظمة الحديثة والمتطورة لمتابعة وانجازا لأعمال .

- **المعرفة والمهارة**

جدول رقم (5-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة والمهارة

n=186

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25. استطيع تأدية واجباتي الرئيسية التي أراها مناسبة لتحقيق أعلى مستوى من الفاعلية .	3.65	1.106	متوسط
24. تحرص إدارة الشركة على إشراك موظفيها في الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات.	3.38	1.285	متوسط
26.لا احتاج لموافقة رئيسي عند حل مشكلات تتطلب حلولا فورية	3.24	1.080	متوسط
23.تشجع إدارة الشركة روح المبادرة والتغيير لدى العاملين.	3.11	1.253	متوسط
المتوسط العام	**3.344**		**متوسطة**

يبين الجدول أ رقم (5-5) أن مستوى المعرفة والمهارة لدى العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.34) بانحراف معياري(88.) . ويلاحظ من الجدول أن اقل مستوى إجابات للفقرة " تشجع إدارة الشركة روح المبادرة والتغيير لدى العاملين."آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.11) وهذا يشير إلى أن الشركة تشجع الموظفين على روح المبادرة والتغير وبالتالي تدفعهم الى الإبداع وأعلى متوسط إجابات كان للفقرة " استطيع تأدية واجباتي الرئيسية التي أراها مناسبة لتحقيق أعلى مستوى من الفاعلية " آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.65) وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم القدرة على تادية واجباتهم الوظيفية التي يرونها مناسبة لتحقيق أعلى مستوى من الفاعلية

- **الحوافز المادية والمعنوية**

جدول رقم (5-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوافز المادية والمعنوية

n=186

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
عالي	.781	4.03	30.لا تقدر الإدارة انجازاتي ولا تكافئني على مساهمتي الايجابية في العمل .
متوسط	1.250	3.10	29.نظام الحوافز والمكافآت في الشركة جيد وكافي.
متوسط	1.320	2.94	28.تقدر إدارة الشركة العمل الذي أقوم به.
متوسط	1.224	2.92	27.تتبنى إدارة الشركة أساليب مختلفة لتعزيز دور الموظفين .
متوسط		**3.24**	**المتوسط العام**

يبين الجدول (5-6) أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.24) بانحراف معياري(.84) . ويلاحظ من الجدول أن اقل مستوى إجابات للفقرة " تتبنى إدارة الشركة أساليب مختلفة لتعزيز دور الموظفين "آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (2.92) وهذا يشير إلى أن أدارة الشركة تتبنى أساليب مختلفة لتعزيز دور الموظفين وأعلى متوسط إجابات كان للفقرة التي تم عكس اجابات عينة الدراسة فيها " لا تقدر الإدارة انجازاتي ولا تكافئني على مساهمتي الايجابية في العمل " آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (4.03) .

3.2.5 اختبار الفرضية الثالثة :

"هناك مستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية"

للإجابة عن هذه الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الجزء المتعلق بالإبداع الإداري من الأداة .والجدول (5-7) يوضح ذلك

يبين الجدول (5-7) أن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة المناطق الحرة كان عال ،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) والانحراف المعياري (0.68) .

ويلاحظ من الجدول أن أقل متوسط إجابات كان للفقرة "أتوقع مشكلات العمل قبل وحدوثها حيث بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.30) ،وهذا يشير أن الموظفين لديهم القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها بدرجة متوسطة وأعلى متوسط إجابات كان للعبارة" أسعى للوصول إلى الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل "حيث بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.98) ، بدرجة مرتفعه هذا يشير الى ان الموظفين لديهم المرونة والقدرة العالية لإنتاج الأفكار والاقتراحات التي تحل مشكلات العمل .

وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية الأساسية (هناك مستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية) " وقبول الفرضية البديلة "هناك مستوى عالي من الإبداع الإداري لدى موظفي شركة الحرة الأردنية ".

جدول رقم (5-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري

n=186

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	الطلاقة				
36	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	3.87	.972	6	عالية
37	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا	3.85	1.032	7	عالية
34	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	3.80	.959	11	عالية
32	أتمتع بمهارة فائقة في النقاش والحوار .	3.78	1.038	13	عالية
33	احرص على التعبير عن مقترحاتي حتى لو كانت مخالفة لمقترحات رؤسائي.	3.70	1.027	14	عالية
31	امتلك القدرة على الإقناع .	3.69	1.040	16	عالية
35	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	3.68	.943	17	عالية
	المتوسط العام للطلاقة	**3.76**			**عالي**
	المرونة				
39	أسعى للوصول إلى الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل	3.98	.967	1	عالية
38	اهتم بالآراء المخالفة لآرائي لاستفيد من أفكار الآخرين وآرائهم	3.95	1.012	2	عالية
40	احرص على الاستفادة من الانتقادات التي توجه لي	3.91	.974	3	عالية
41	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	3.91	1.131	4	عالية
43	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	3.84	.973	9	عالية
42	احرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة	3.55	1.115	20	متوسطة
	المتوسط العام للمرونة	**3.85**			**عالي**
	الاصالة				
45	أنجز أعمالي بأسلوب متطور وجديد	3.90	.967	5	عالية
46	احرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة في عملي	3.84	1.051	10	عالية
44	أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشاكل التي أواجهها في العمل	3.79	1.062	12	عالية
47	اشعر بان لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	3.70	1.073	15	عالية
	المتوسط العام للاصالة	**3.80**			**عالي**
	الحساسية للمشكلات				
53	احرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	3.85	1.023	8	عالية
49	امتلك رؤية دقيقة لحل مشكلات العمل	3.62	1.049	18	متوسطة
48	اشعر بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل	3.60	1.010	19	متوسطة
52	استطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات في العمل	3.55	.992	21	متوسطة
51	اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	3.48	.999	22	متوسطة
50	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	3.30	1.087	22	متوسطة
	المتوسط العام للحساسية للمشكلات	**3.56**			**متوسط**
	المتوسط العام لجميع الفقرات	**3.75**			**عالي**

كما يبين الجدول رقم (5-7) أن مستوى الطلاقة لدى العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية عاليا، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.76) بانحراف معياري(.76). ويلاحظ من الجدول أن اقل مستوى إجابات للفقرة " لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة "آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.68) وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم قدرة عالية على تقديم أكثر من فكرة وخلال فترة زمنية قصيرة وأعلى متوسط إجابات كان للفقرة "لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة." آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.87) وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة

واظهر الجدول رقم (5-7) أن مستوى المرونة لدى العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية عالي، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.85) بانحراف معياري (.76) وبلغت قيمة ويلاحظ من الجدول أن اقل مستوى إجابات للفقرة " احرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة "آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.55) وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم قدرا عاليا من من الحرص على اجراء تغيرات في أساليب العمل كل فترة زمنية.وأعلى متوسط إجابات كان للفقرة " أسعى للوصول إلى الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل." آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.98) وهذا يشير إلى أن الموظفين يسعون إلى الوصول إلى أفكار ومقترحات تساهم في حل المشكلات .

و يبين الجدول رقم (5-7) أن مستوى الأصالة لدى العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية عاليا حيث بلغ الوسط الحسابي (3.80) بانحراف معياري(.854). ويلاحظ من الجدول أن اقل مستوى إجابات للفقرة " اشعر بان لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل "آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.70) وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم قدرا عاليا من الصلاحيات .وأعلى متوسط إجابات كان للفقرة " أنجز أعمالي بأسلوب متطور وجديد." آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.90) وهذا يشير إلى أن الموظفين ينجزون الأعمال المطلوبة منهم بأسلوب متطور وجديد

وكذلك يبين الجدول رقم (5-7)أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى العاملين في شركة المناطق الحرة الأردنية متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري(.787) .ويلاحظ من الجدول أن اقل مستوى إجابات للفقرة " أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها "آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.30) وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم القدرة المتوسطة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وأعلى متوسط إجابات كان للفقرة " احرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل." آذ بلغ متوسط الإجابات على الفقرة (3.85) وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم قدرا عاليا من الحساسية للمشكلات حيث يحرصون على معرفة أوجهة القصور والضعف بالأعمال التي يقومون بها .

4.2.5 اختبار الفرضية الرابعة /أ:

" هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين ثقة العاملين بالإدارة و التمكين الإداري"

جدول رقم (5-8)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو اثر ثقة العاملين بالإدارة على التمكين

n=186

R^2	F_{value}	Sig.	B	t	Sig.
0.110	22.79	0.001	0.22	4.77	0.001

لاختبار الفرضية الرابعة /أ فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple regression) حيث يتضح من الجدول (5-8) أن ثقة العاملين بالإدارة فسرت ما قيمته (11%) من التباين في التمكين الإداري حيث بلغت قيمة R^2 (0.110) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (≤ 0.05 α) و قيمة $F_{1.184}$ (22.79) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.001) حيث

بلغت قيمة **t** (4.77) وكان معامل الارتباط B_{value} (0.228) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دالة (0.001) .

وهذه القيم تشير الى أن هنالك اثر ذو دلالة ايجابية بين ثقة العاملين بالإدارة والتمكين وبناء علية فأننا نقبل الفرضية الأساسية" هناك علاقة ايجابية ذات دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة العاملين بالإدارة و التمكين الإداري.

5.2.5 اختبار الفرضية الرابعة /ب :

"هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين ثقة الإدارة بالعاملين و التمكين الإداري"

جدول رقم (5-9)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو اثر ثقة الإدارة بالعاملين على التمكين

n=186

R^2	F_{value}	Sig.	B	t	Sig.
0.280	71.38	0.001	0.34	8.44	0.001

لاختبار الفرضيةالرابعة/ب فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple regression)، حيث يتضح من الجدول (5-9) أن ثقة الإدارة فسرت ما قيمته (28%) من التباين في التمكين الإداري حيث بلغت قيمة R^2 (0.28) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة $F_{1.184}$ (71.38) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.001) حيث بلغت قيمة **t** (8.44) وكان معامل الارتباط B_{value} (0.34) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دالة (0.001) .

وهذه القيم تشير الى أن هنالك اثر ذو دلالة ايجابية بين ثقة الإدارة بالعاملين والتمكين وبناء علية فأننا نقبل الفرضية الأساسية " هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ثقة الإدارة بالعاملين و التمكين".

6.2.5 اختبار الفرضية الخامسة :

"هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال وانسياب المعلومات و التمكين الإداري" :

جدول رقم (5-10)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو اثر الاتصال وانسياب المعلومات على التمكين الإداري

n=186

R^2	F_{value}	Sig.	B	T	Sig.
0.303	79.89	0.001	0.340	8.43	0.001

لاختبار الفرضية الخامسة : فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple regression) حيث يتضح من الجدول (5-10) أن الاتصال وانسياب المعلومات فسر ما قيمته (30%) تقريبا من التباين في التمكين الإداري حيث بلغت قيمة R^2 (0.303) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و قيمة $F_{1,184}$ (79.89) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.001) حيث بلغت قيمة **t** (8.43) وكان معامل الارتباط B_{value} (0.34) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.001)

وهذه القيم تشير الى أن هنالك اثر ذو دلالة ايجابية بين الاتصال وانسياب المعلومات والتمكين وبناء علية فأننا نقبل الفرضية الأساسية " هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاتصال وانسياب المعلومات و التمكين الإداري".

7.2.5 اختبار الفرضية السادسة :

" هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$، بين المعرفة والمهارة و التمكين الإداري"

جدول رقم (5-11)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو اثر المعرفة والمهارة على التمكين الإداري

n=186

R^2	F_{value}	Sig.	B	T	Sig.
0.389	117.09	0.001	0.42	10.82	0.001

لاختبار الفرضية السادسة : فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple regression)حيث يتضح من الجدول (5-11) أن المعرفة والمهارة فسرت ما قيمته (38%) تقريبا من التباين في التمكين الإداري ، حيث بلغت قيمة R^2 (0.389) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة **$(\alpha \leq 0.05)$** وقيمة $F_{1.184}$ (117.09) حيث بلغت **t** (10.82) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.001) وكان معامل الارتباط B_{value} (0.421) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.001) .

وهذه القيم تشيرالى أن هنالك أثر ذو دلالة ايجابية بين المعرفة والمهارة والتمكين وبناء علية فأننا نقبل الفرضية الأساسية "هناك علاقة ايجابية ذات دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المعرفة والمهارة و التمكين الإداري".

8.2.5 اختبار الفرضية السابعة :

"هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين الحوافز المادية والمعنوية و التمكين الإداري."

جدول رقم (5- 12)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو اثر الحوافز المادية والمعنوية على التمكين

n=186

R^2	F_{value}	Sig.	B	t	Sig.
0.232	55.45	0.001	0.33	7.44	0.001

لاختبار الفرضية السابعة فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple regression)حيث يتضح من الجدول (5-12) أن الحوافز المادية والمعنوية فسرت ما قيمته (23%) تقريبا من التباين في التمكين الإداري حيث بلغت قيمة R^2 (0.232) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) و قيمة $F_{1.184}$ (55.45) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.001)

حيث بلغت قيمة **t** (7.44) وكان معامل الارتباط B_{value} (0.33) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.001) .

وهذه القيم تشيرالى أن هنالك أثر ذو دلالة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية والتمكين. وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الأساسية "هناك علاقة ايجابية ذات دلاله إحصائية عند مستوى($0.05 \geq \alpha$) بين الحوافز المادية والمعنوية و التمكين الإداري".

نتائج الفرضيات الرابعة،الخامسة،السادسة والسابعة تتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها (ملحم،2006؛القواقنة،2007) بان هنالك اثر ايجابي لمقومات التمكين (الثقة،الاتصال وانسياب المعلومات ،المعرفة والمهارة،الحوافز المادية والمعنوية) على التمكين الاداري وزيادة شعور الموظفين بانهم ممكنين.

9.2.5 اختبار الفرضية الثامنة :

" هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري ":

جدول رقم (5- 13)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو اثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري

n=186

R^2	F_{value}	Sig.	B	t	Sig.
0.218	51.23	0.001	0.53	7.15	0.001

لاختبار الفرضية الثامنة فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple regression)حيث يتضح من الجدول (5-13) أن التمكين الإداري فسر ما قيمته (21%) تقريبا من التباين في الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة R^2 (0.21) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وقيمة $F_{1.184}$ (51.23) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.001)

حيث بلغت قيمة **t** (7.15) وكان معامل الارتباط B_{value} (0.53) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.001) .

وهذه القيم تشيرالى أن هنالك اثر ذو دلالة ايجابية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري. وبناء علية فإننا نقبل الفرضية الأساسية " هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري"

وهذة النتيجة تتفق مع نتيجة الدراسة التي قام بها (الحراحشة والهيتي ،2005) والتي اشارت الى ان هنالك اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين التمكين الاداري والابداع الاداري .

1.9.2.5 اختبار الفرضيةالثامنة /أ :

"هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين التمكين الإداري وعناصر الابداع الاداري المتكونة من الاصالة ، الطلاقة ،المرونة ،الحساسية للمشكلات ".

- اثر التمكين الاداري على الاصالة

جدول رقم (5- 14)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو اثر التمكين الإداري على الأصالة

n=186

R^2	F_{value}	Sig.	B	t	Sig.
0.242	32.63	0.001	0.70	7.65	0.001

لاختبار تاثير التمكين الاداري على الاصالة فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple regression) حيث يتضح من الجدول (5-14) أن التمكين الإداري فسرما قيمته (24%) تقريبا من التباين في الأصالةحيث بلغت قيمة R^2 (0.242) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند

مستوى دلالة (α ≤ 0.05) و قيمة $F_{1,184}$ (32.63) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.001) حيث بلغت قيمة **t** (7.65) وكان معامل الارتباط B_{value} (0.70) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.001) .

وهذه القيم تشير الى أن هنالك اثر ذو دلالة ايجابية بين التمكين الإداري والأصالة. وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية الأساسية "هنالك علاقة ايجابية ذات دلاله إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) بين التمكين الإداري والأصالة".

- اثر التمكين الاداري على الطلاقة:

جدول رقم (5- 15)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو اثر التمكين الإداري على الطلاقة

n=186

R^2	F_{value}	Sig.	B	t	Sig.
0.129	27.342	0.001	0.461	5.229	0.001

لاختبار تاثير التمكين الاداري على الطلاقة فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple regression) حيث يتضح من الجدول (5-15) أن التمكين الإداري فسر ما قيمته (12%) تقريبا من التباين في الطلاقة،حيث بلغت قيمة R^2 (0.129) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) و قيمة $F_{1,184}$ (27.34) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.001) حيث بلغت قيمة **t** (5.22) وكان معامل الارتباط B_{value} (0.46) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.001) .

وهذه القيم تشير الى أن هنالك اثر ذو دلالة ايجابية بين التمكين الإداري والطلاقة وبناء علية فأننا نقبل الفرضية الأساسية "هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والطلاقة".

- اثر التمكين الاداري على المرونة

جدول رقم (5- 16)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو اثر التمكين الإداري على المرونة

n=186

R^2	F_{value}	Sig.	B	T	Sig.
0.084	16.844	0.001	0.371	4.104	0.001

لاختبار تاثير التمكين الاداري على المرونة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple regression) حيث يتضح من الجدول (5-16) أن التمكين الإداري فسر ما قيمته (8 %) تقريبا من التباين في المرونة حيث بلغت قيمة R^2 (0.084) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و قيمة $F_{1.184}$ (16.84) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.001) حيث بلغت قيمة **t** (4.10) وكان معامل الارتباط B_{value} (0.37) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.001) .

وهذه القيم تشير الى أن هنالك اثر ذو دلالة ايجابية بين التمكين الإداري والمرونة، وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية الأساسية هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والمرونة.

- اثر التمكين الاداري على الحساسية للمشكلات :

جدول رقم (5-17)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو اثر التمكين الإداري على الحساسية للمشكلات

n=186

R^2	F_{value}	Sig.	B	T	Sig.
0.207	48.13	0.001	0.60	6.93	0.001

لاختبار تاثير التمكين الاداري على فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (simple regression)، حيث يتضح من الجدول (5-17) أن التمكين الإداري فسر ما قيمته (20%) تقريبا من التباين في الحساسية للمشكلات حيث بلغت قيمة R^2 (0.207) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و قيمة $F_{1.184}$ (48.13) وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.001). حيث بلغت قيمة **t** (6.93) وكان معامل الارتباط B_{value} (0.60) وكانت هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.001) .

وهذه القيم تشير الى أن هنالك اثر ذو دلالة ايجابية بين التمكين الإداري والحساسية للمشكلات. وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية الأساسية " هناك تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والحساسية للمشكلات."

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6 مقدمة

يتضمن هذا الفصل موجزاً لأهم النتائج التي توصلت أليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي لما تم جمعه من معلومات، ومناقشة لهذه النتائج كما يتضمن مجموعه من التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من النتائج.

2.6 ملخص النتائج

توصلت الدراسة والتي تهدف إلى معرفة مستوى التمكين الإداري وأثره على الإبداع الإداري لدى موظفي الشركات الحكومية الأردنية إلى العديد من النتائج وتتمثل في ما يلي:-

1- تشير النتائج الى أن هنالك مستوى متوسط من التمكين الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية.كما بينت نتائج اختبار الفرضية الاولى

2- أظهرت النتائج أن هنالك مستوى عالي من الإبداع الإداري لدى موظفي شركة المناطق الحرة الأردنية. كما بينت نتائج اختبار الفرضية الثالثة .

3- أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر ايجابي لمقومات التمكين(الثقة،المعرفة والمهارة،الاتصال وانسياب المعلومات،الحوافز ألماديه والمعنوية) على التمكين الإداري. كما بينت نتائج اختبار الفرضية الثانية

4- أظهرت الدراسة أن للتمكين دور ايجابي في زيادة إبداعات الموظفين بشكل عام. كما بينت نتائج اختبار الفرضية الثامنة .

5- كما أشارت الدراسة إلى أن للتمكين أثر ايجابي على عناصر الإبداع. كما بينت نتائج اختبار الفرضية التاسعة .

6- أظهرت الدراسة أهمية مقومات التمكين(الثقة ، المعرفة والمهارة ،الاتصال وانسياب المعلومات الحوافز المادية والمعنوية) وذلك لزيادة شعور الموظفين بأنهم ممكنين. كما بينت نتائج اختبار الفرضيات الرابعة ،الخامسة ،السادسة والسابعة .

7- بينت الدراسة أن شركة المناطق الحرة تتبنى مفهوم التمكين بدرجة متوسطة. كما هو مشار الية في الجدول رقم (5-2)

3.6 التوصيات

اعتماداً على ما جاء في مضمون الدراسة وعلى ضوء النتائج يوصى الباحث بالأمور التالية :-

1- نظرا للدور البارز الذي يلعبه التمكين في تعزيز الإبداع فإن الباحث يقترح أن تهتم شركة المناطق الحرة الاردنية بمفهوم التمكين.

2- الاهتمام بالعاملين والعمل على تعزيز روح الإبداع لديهم عن طريق الاهتمام الجاد بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة وتقدير آراءهم ومكافئتهم عليها.

3- العمل على إجراء المزيد من الدراسات في مجال التمكين والإبداع لتشمل أبعاد ومتغيرات جديدة لم تتطرق لها الدراسة.

4- إجراء المزيد من الدراسات لتشمل قطاعات أخرى.

5- تعزيز التمكين من خلال الثقة، المعرفة والمهارة، الاتصال وانسياب المعلومات، الحوافز المادية والمعنوية.

- **المصادر والمراجع**

- **المصادر والمراجع العربية:**

- أبازيد، رياض.(2010). *أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن*.مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،مجلد٢٤.

- أبو بكر، بوسالم .(2010). *أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية*. رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة آل البيت،الأردن.

- أبو جامع ،إبراهيم احمد عواد. (2009) . *ألثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسات التربوية الأردنية*.رسالة ماجستير غير منشورة

- ابو جامع، إبراهيم والطويل ،هاني عبد الرحمن. (2009).*الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية* .دراسات العلوم التربوية ،الجامعة الأردنية.

- أبو حمور،عنان محمد.(2010). *الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني* .دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات ،رسالة ماجستير غير منشورة

- افندي ،عطية حسين.(2003). *تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر* .المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،بحوث ودراسات . القاهرة

- البشابشة،سامر عبد المجيد .(2008). *اثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة* .المجلة العربية للعلوم الإدارية ،م 15(2)

- الحارثي،مشعل بن مبارك .(2012). *واقع تطبيق عناصر الإبداع الراداري وابرز مقوماته لدى مدى مديري المدارس الثانوية في محافظة* جدة . رسالة ماجستير غير منشورة.

- الحراحشة، محمد و إلهيتي، صلاح الدين .(2005) .*اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون قي شركه الاتصالات الأردنية*:دراسة ميدانيه. دراسات العلوم الإدارية، العدد الثاني .

- الحسينية،سليم .(2009). *إطار عمل منطقي للإدارة بالإبداع* . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثالث للاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

- الحموري، أميرة والسعود ،راتب .(2009). درجة *التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم* ،مؤتة للبحوث والدراسات ،سلسة العلوم الإنسانية والاجتماعية . م 25 (7).

- الخصاونة ،عاكف. (2011). *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*. دار الحامد للنشر والتوزيع .الاردن

- الزغول، عماد عبد الرحيم .(2012).*مبادئ علم النفس التربوي* . عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع .عمان ، الأردن.

- السالم.عبدا لله.(2011) .*أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي:* (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الملك عبد العزيز ،المملكة العربية السعوديه.

- السويدان ،طارق والعدلوني،محمد اكرم.(2002) . *مبادئ الإبداع*. الرياض شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب .

- السويطي ، شبلي إسماعيل .(2009). *واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العامة في الضفة الغربية*. جامعة القدس المفتوحة.فلسطين

- الشبيني ،هاشم .(1997).الإبداع ماهيته مقوماته وأساليب قياسه .مجلة التنمية الادارية . م (75)

- الشرفي،حامد . (2006).*اثر القيادة في تنمية الإبداع* .رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة اليرموك الأردن

- الضلاعين، علي.(2010). *أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي*. دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات،العلوم الإدارية،م 37 (1)

- العتيبي، سعد بن مرزوق.(2005). *جوهرة تمكين العاملين :إطار مفاهيمي*.الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة .السعودية.

- العتيبي،محمد زويد .(2011). *الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري* .الوراق للنشر والتوزيع

- العجلة،توفيق عطية . (2008). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمدير القطاع* العام .دراسة تصنيفية على وزارت قطاع غزة .رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية بغزة .

- العقيد،محمد.(2003).*التمكين تاهيله ومستوياته* ،جامعة حلب ، www.brbrnet.net/vb/showthread.php?p=455076

- العنزي،بسام . (2004).*الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري* . رسالة ماجستير غير منشورة

- العنزي،طلال . (2006) . *الإبداع الإداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية* .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة الملك سعود ،الرياض.

- العنقري ،غادة عبد الرحمن. (2001) .*علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين ،دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض* .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود ،الرياض.

- الفاعوري ،رفعت .(2005)،*إدارة الإبداع التنظيمي*. ألقاهرة .منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارة.

- القواقنة،عمر محمود. (2007).*إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين* .دراسة ميدانية -جامعة البلقاء التطبيقية ،رسالة ماجستير.

- المبيضين،محمد ذيب و الطراونة ،محمد احمد (2011). *اثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي* لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية .دراسات العلوم الإدارية .م 38 (2)

- المعاني ،أيمن و رشيدة،عبد الحكيم .(2009).*التمكين الإداري في الجامعة الأردنية* ،المجلة الأردنية لإدارة الأعمال .ص ص 33-39.

- النجار،عبدالله (2003). استخدام طرق البرامج الاحصائية (spss) في التحليل البيانات.شبكة البيانات،جامعة الملك فيصل ،الاحساء السعودية .

- النمر ،سعود محمد (1992).الإبداع الإداري ، دراسة سلوكية ،المدير الإداري ع (117)

- الوادي ،محمود حسين .(2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث* .دار الحامد للنشر والتوزيع.الاردن.

- جروان ،فتحي عبد الرحمن .(2009).*الإبداع مفهومة ،معاييره ،نظرياته،قياسه،تدريبه،مراحل العملية الإبداعية* .دار الفكر ،الأردن.

-حمود، خضير كاظم .(2002).*السلوك التنظيمي*.دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان

- خيرالله،جمال .(2008) . *الإبداع الإداري* . دار أسامة للنشر والتوزيع .الأردن..

- عبد العزيز،سعيد. (2006). *المدخل إلى الإبداع*.دار الثقافة للنشر والتوزيع.الاردن

- عبد الوهاب،علي (1995)،القدرات الإبداعية للعاملين .الإدارة العامة .ع 25

- عساف،عبد المعطي (1999).السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة .دار زهران .عمان

- محمد،محمود فؤاد(1991).اتخاذ القرارات باستخدام التفكير الابتكاري .مجلة التنمية الادارية ع (53)

- مسعود،مؤيد احمد صادق .(2012). *درجة تمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدير المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية* .رسالة ماجستير غير منشورة .

- ملحم ، يحيى .(2006). *التمكين مفهوم إداري معاصر* . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .ألقاهرة

- المهيرات،عماد .(2010) .*اثر التمكين على فاعلية المنظمة* .دار جليس الزمان.الاردن

- نافلة .بن قدور و فلاق، محمد.(2011). *أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين* ،دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، الملتقى الدولي حول : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية، كليـــة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة سعد دحلب البليـــــدة.

- نصير،طلال والعزاوي، نجم .(2011). أثر *الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد* البشرية في البنوك الأردنية. مجلة دراسات الجامعة الأردنية.

- هيجان A ،عبدالرحمن احمد .(1999) . *المدخل الإبداعي لحل المشكلات اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية.*

- هيجان B ، عبد الرحمن بن أحمد (1999). *معوقات الإبداع في المنظمات السعودية* . مجلة الإدارة العامة ، م(39) ع(1) ، الرياض : معهد الإدارة العامة.

- المصادر والمراجع الإنجليزية:

- Awamleh ،Nail .(1994) *Managerial Innovation & the Civil Service* in *Jorda*n :A field study **Journal of Management Development** ،13،(9) ،52-59

- Bowen ، D.E & Lowler ، E.E ، (1992) " The Empowerment of Service workers : What ، Why ، How & when ، **Sloan Management Review**، 33 (3) 31-40.

- Erturk ،Alper . (2012). *Linking Psychological Empowerment To Innovation Capability* :Investigating the Moderating effect of Supervisory Trust .**international journal of business & social science.** vol.3(14)

-Ford ,R.C.&fottler M.D.(1995).*Empowerment :*Amatter of degree,**Acadamy of managment excutive** .vol.9(3)pp.21-9

- Gandz ، J. ، (1990) *The Employee Empowerment Era* ، **Business Quarterly** ، Vol.55، No.2، pp.74-84.

- Lau،wing keungjason.(2012).*Empowering of non Academic Personal In Higher Education Exploring Association with Perceived Organization Support for innovation & organization trust .PH.D thesis ،university of lowa.*

- Parker ، L.E ، & Price ، R.H.(1994) *Empowered Workers : The Effects of Managerial Perceived Control on Worker's Sense of control over Decision Makin*. **Human Relation** ، Vol. 47. No.(8) 523-531.

- Amabile ،T.M.(1998).*How to Kill Creativity* ،**Harvard Business review** (http://gwmoon.knu.ac.kr/Lecture_Library_Upload/HOW_TO_KILL_CREATIVITY.pdf

- Amabile ،Teresa M.(2012). *Componential Theory of Creativity*. working paper ، **Harvard BusinessSchool** . http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf

- Bowen ، D.E & Lowler ، E.E ، (1995) .*The Empowerment of Service workers : What ، Why ، How & when*. **Sloan Management Review**، vol. 36(3).73-85

- Cook ,Petter .(2000). *The Creativity Advantage* .is your organization the leader of the pack . **Uk :Gower ,Al Dershort**

- Eggink ،Maria Elizabeth.(2012).*Innovation System Perfo*rmance :How to Address the Measurement of a systems performance. **Journal of Innovation &Business Best Practic**.vol.2012(2012)،8

- Ginnodo ،B .(1997). *The power of Empow*erment .**pride publication. standford** ،USA

- Hayes Bob E. (1994) ‹*How to Measure Empowerment* . http://gom.sagepub.com/content/24/1/71.full.pdf+html.

- Kirkman ‹ B. L. &Rosen ‹ B. (1999) .Bey & self . *Management Antecedents & consequences of Team Empowerment* .**Academy of Management Journal**‹ Vol. 42 ‹ No.1.pp.544-557.

- Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994). " *The limits of empowerment*: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", **Empowerment in Organization**, Vol.2, (3), pp.25-38.

- Malhem‹Yahya S (2006). *Prerequistites of Employee Empowerment :the case of Jordanian mobile phone companies* .**jordan journal of business & administration** .vol.2(4)

- Marane ‹ Omer .(2012).*The Mediating Role in organization on the influence of psychological empowerment on innovation Behavior* . ***European Journal of social sciencess.*** *vol.33(1)*

- Sekowska ‹ Renata & Kmieciak‹ Roman & Michna ‹Anna & Meczynska ‹Anna .(2011). *Relationships Between Empowerment ‹Innovativeness ‹ Inter*

nationalization & performance of Polish SMEs: future research direction **. journal of marketing development & competitiveness** .vol.5(5)

- Spreizer ‹gretchen & Janasz ‹Suzann & Quium‹robertb.(1999) .*Empowered to Lead the role of Psychological Empowerment in Leadership* .**Journal of Organization Behavior . J .Organization .behav.20.511-526(1999).**

- Thomas‹k.w& Velthouse‹ B.A. (1990). *Cognitive Element of Empowerment* .An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation .**Academy of Management Review ‹15(4).666**

- Woodman ‹ Richard w.&Saywer‹John E.&Giffin‹ W .(1993) .*Toward a Theory Of Organization Creativity.* **The academy of Management Review** ‹vol.18 (2)‹293-320

ملحق (1)

أخي الموظف /أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول **" التمكين الإداري : مستواه وأثره على الإبداع الإداري لدى الشركات الحكومية الأردنية "** ولذلك نتمنى منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة من وجهة نظركم و بكل دقه.وستعامل الإجابات بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم.

الباحث: جعفر سليمان القضاة

Ja_jo24@yahoo.com

0779100017

الجزء الأول :

البيانات الشخصية

نرجو منكم تحديد اختياراتكم بوضع إشارة(X) في المربع الذي يناسبكم في البيانات الشخصية ثم في الأسئلة.

- **الجنس**

1.ذكر ☐ 2.أنثى ☐

- **المؤهل العلمي**

1. توجيهي فأقل ☐ 2 .دبلوم ☐

3.بكالوريوس ☐ 4.دراسات عليا /ماجستير فاعلي ☐

- **سنوات الخدمة**

1.اقل من 5 سنوات ☐ 2 . من 5-10 سنوات ☐

3.من 11- 15 سنه ☐ 4 . أكثر من 15 سنه ☐

- **المستوى الوظيفي :**

1.موظف ☐ 2.رئيس شعبة ☐

3.رئيس قسم ☐ 4.مدير ☐

الجزء الثاني: فقرات الاستبانه :

يرجى الإجابة على الأسئلة أدناه وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المخصص بحيث تعتبر الإجابة رقم واحد اقل درجات الموافقة بينما تعتبر الإجابة رقم خمسة أعلى درجات الموافقة.

الدرجة	غير موافق بشدة 1	2	موافق بدرجة متوسطة 3	4	موافق بشدة 5
التمكين (حرية التصرف)					
1 . يسمح لي القيام بما يلزم لتأدية وظيفتي بأعلى مستوى.					
2 . أتمتع بالسلطة اللازمة لحل المشكلات عند حدوثها.					
3. لدي السلطة الكافية للتعامل مع مشكلات العمل في حال حدوثها					
4. رٌ بالعديد من الإجراءات الروتينية والقوانين غير المرنة لتغيير الأشياء.					
5 . لدي سيطرة كبيرة على كيفية أدائي لوظيفتي.					
6. لا أحتاج لموافقة المدير عند معالجتي للمشكلات.					
7. تتسم وظيفتي بتنوع المسؤوليات.					
8. يتم تشجيعي لمعالجة المشكلات المرتبطة بعملي بنفسي.					
9. بإمكاني القيام بتغييرات ببعض الجوانب المرتبطة بعملي كلما تطلب الأمر ذلك .					
10. أستطيع التعامل مع المشكلات الي تتطلب حلاً فورياً .					
11.يتطلب انجاز عملي إتباع إجراءات روتينية محددة .					
12. ارغب بإعطائي مزيدا من الصلاحيات .					
الثقة					
13.لدي ثقة تامة بان مديري سوف يقدر الانجاز المتميز.					
14.تحتكر الإدارة الفضل في الانجاز لنفسها دون الإشارة إلى مساهمة العاملين.					
15. لدي قناعه تامة بان الإدارة تصغي إلى مقترحات العاملين حول تحسين طرق الانجاز.					
16. يعترف مديري بقدراتي على العمل باستقلاليه تامة.					
17. مديري مقتنع تماما بأنني لست بحاجه إلى مراقبه لانجاز العمل.					
18.هناك قناعه من مديري بقدرتي على اتخاذ القرارات اللازمة دون الرجوع إليه.					

الدرجة	غير موافق بشدة 1	2	موافق بدرجة متوسطة 3	4	موافق بشدة 5
الاتصال وانسياب المعلومات					
19. تصغي إدارة الشركة لمقترحات العاملين .					
20. تأخذ الشركة بالمقترحات التي أقدمها.					
21. تتدفق المعلومات بين الإدارة والعاملين بصورة سهلة وميسرة					
22. يتم توظيف أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير المعلومات في الشركة مثل الانترنت والانترانت .					
المعرفة والمهارة					
23.تشجع إدارة الشركة روح المبادرة والتغيير لدى العاملين.					
24. تحرص إدارة الشركة على إشراك موظفيها في الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات.					
25. استطيع تأدية واجباتي الرئيسية التي أراها مناسبة لتحقيق أعلى مستوى من الفاعلية .					
26.لا احتاج لموافقة رئيسي عند حل مشكلات تتطلب حلولا فورية					
نظام الحوافز والمكافآت					
27.تتبنى إدارة الشركة أساليب مختلفة لتعزيز دور الموظفين .					
28.تقدر إدارة الشركة العمل الذي أقوم به.					
29.نظام الحوافز والمكافآت في الشركة جيد وكافي.					
30.لا تقدر الإدارة انجازاتي ولا تكافئني على مساهمتي الايجابية في العمل .					
-الطلاقة					
31. امتلك القدرة على الإقناع .					
32. أتمتع بمهارة فائقة في النقاش والحوار .					
33.احرص على التعبير عن مقترحاتي حتى لو كانت مخالفة لمقترحات رؤسائي.					

الدرجة	غير موافق بشدة 1	2	موافق بدرجة متوسطة 3	4	موافق بشدة 5
34. لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
35. لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
36. لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة					
37. لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا					
-المرونة					
38.اهتم بالآراء المخالفة لآرائي لاستفيد من أفكار الآخرين وأرائهم					
39. أسعى للوصول إلى الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل					
40.احرص على الاستفادة من الانتقادات التي توجه لي					
41.لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته					
42. احرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة					
43. لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة					
الأصالة					
44. أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشاكل التي أواجهها في العمل					
45. أنجز أعمالي بأسلوب متطور وجديد					
46. احرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة في عملي					
47. اشعر بان لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل					
الحساسية للمشكلات					
48. اشعر بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل					
49. امتلك رؤية دقيقة لحل مشكلات العمل					
50. أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها					
51. اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
52. استطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات في العمل					
53. احرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					

Abstract

managerial empowerment and its antecedent and its impact on Managerial innovation of Jordanian Free Zones company

This study aimed to identify the impact of managerial empowerment and its antecedent in Jordanian Free Zones company and identify the impact of managerial empowerment antecedent (confidence, knowledge and skill, communication and the flow of information) on empowerment as incentive factor which increase the feeling of employees that they are empowered and identify the level of managerial innovation through the elements innovation (fluency, originality, flexibility, sensitivity to problems) The study also aimed to identify the impact of the managerial empowerment on innovation and recognize the impact of managerial empowerment factors of creativity .

To achieve the objectives of the study questionnaire was designed consisting of (53)paragraph were distributed to the (250) employees , director, head of department, head of the Division. Data was processed by Statistical Package (SPSS) we used descriptive Statistics , standard deviations, cronbach alpha,simple regression to test hypotheses and impact of independent dimensions on the dependent dimensions

The most important results:

1- the level of the managerial empowerment of Jordanian free zones company was moderate.

2 the level of the managerial innovation of Jordanian free zones company was e high.

3-The presence of statistical significant impact of empowerment antecedent at the level of empowerment.

4-The presence of statistical significant impact of empowerment at managerial innovation.

5- The presence of statistical significant impact of empowerment at factor of innovation .

The study concluded a set of recommendation:

1-employees should be given more authority an freedom in decision making .

2- more attention should be paid in employees and boost spirit of innovation by paying attention in their idea and sugestion and appreciated their idea and rewarded them .

key word: Managerial empowerment, Managerial innovation, Empowerment antecedent , Factors of innovation , Jordanian Free Zones company